



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kateřina Branná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Kateřina Branná**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Jan Pěta, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení pohledávek v obchodní korporaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problémů a cíle práce
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek
Závěry
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený, postup jejich řízení.

Základní literární prameny:

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

CHALUPA, R. a kol. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2020. 17. vyd. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-250-2.

PILÁTOVÁ, J. a J. RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

REŽŇÁKOVÁ, M. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2-7-3441-5.

RYNEŠ, P. Podvojný účetnictví a účetní závěrka. 20. vyd. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-75-4-254-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení pohledávek ve vybrané obchodní korporaci. Je zde kladen důraz především na problematiku pohledávek po lhůtě splatnosti. Na základě výsledků vybraných ukazatelů finanční analýzy a rozboru pohledávek ve společnosti jsou navrhovány opatření a upravené postupy, které by měly eliminovat počet pohledávek po lhůtě splatnosti a také by měly zlepšit samotné řízení pohledávek.

Abstract

The bachelor's thesis is focused on the analysis of receivables management in a selected business corporation. The main focus here is on the issue of overdue receivables. Based on the results of selected indicators of financial analysis and analysis of receivables in the company, measures and modified procedures are proposed, which should eliminate the number of overdue receivables and should also improve the management of receivables itself.

Klíčová slova

pohledávky, řízení pohledávek, pohledávky po lhůtě splatnosti, odběratel, vymáhání pohledávek, zajišťovací prostředky

Keywords

receivables, receivables management, overdue receivables, customer, recovery of claims, hedging instruments

Bibliografická citace

BRANNÁ, Kateřina. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135195>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.
Vedoucí práce Ing. Jan Pěta, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16.05.2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych chtěla v první řadě poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Janu Pětovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky, pomoc, ochotu kdykoli konzultovat, také za jeho trpělivost a vstřícný přístup. Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům analyzované společnosti, kteří byli velmi ochotní a poskytli mi potřebné podklady pro zpracování práce. A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině, partnerovi a přátelům za podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Charakteristika pohledávek	13
1.2 Vznik pohledávek.....	14
1.3 Provozní a finanční cyklus	14
1.4 Vymezení pohledávek z právního hlediska.....	15
1.5 Vymezení pohledávek z účetního hlediska	15
1.6 Druhy pohledávek a jejich účty.....	16
1.7 Řízení pohledávek	19
1.7.1 Proces řízení pohledávek lze rozdělit do 5 kroků	21
1.8 Oceňování pohledávek	27
1.9 Opravné položky k pohledávkám.....	28
1.10 Zajišťovací prostředky.....	32
1.11 Vymáhání pohledávek	36
1.12 Zánik pohledávek	39
1.13 Finanční analýza	39
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	43
2.1 Základní informace o společnosti	43
2.1.1 Prověřování potenciálních zákazníků	46
2.1.2 Zajišťovací prostředky	47
2.1.3 Proces vymáhání pohledávek.....	48
2.1.4 Opravné položky k pohledávkám	50
2.2 Finanční analýza společnosti.....	50
2.2.1 Horizontální analýza aktiv	51
2.2.2 Horizontální změna pohledávek	52

2.2.3	Horizontální analýza pasiv.....	53
2.2.4	Ukazatele likvidity	54
2.2.5	Ukazatele aktivity	55
2.3	Analýza pohledávek	57
2.3.1	Účtování pohledávek	57
2.3.2	Rozdělení pohledávek	58
2.3.3	Splatnost pohledávek	59
2.3.4	Pohledávky po lhůtě splatnosti	60
2.3.5	Pohledávky vybraných odběratelů.....	62
2.4	Shrnutí	66
3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	68
3.1	Hodnocení bonity odběratelů	68
3.1.1	Bodovací systém potencionálních zákazníků	69
3.1.2	Hodnocení bonity stávajících zákazníků	73
3.2	Upravený způsob vymáhání pohledávek	79
3.3	Zajišťovací instrumenty	82
3.3.1	Smluvní pokuta	82
3.3.2	Smluvní záloha	84
3.4	Urychlení inkasa pohledávek	86
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	97

ÚVOD

Pohledávky jsou nedílnou součástí oběžných aktiv společnosti. Každá společnost by měla klást důraz na řízení svých krátkodobých i dlouhodobých pohledávek, aby docílila včasného uhrazení pohledávek od odběratelů a minimalizovala tak počet pohledávek placených po lhůtě splatnosti. Měla by si nastavit propracovaný postup, aby předcházela situacím, kdy odběratel zaplatí pohledávku až po uplynutí její lhůty splatnosti. Nastavení správné strategie řízení pohledávek může společnosti zajistit, že se nedostane do druhotné platební neschopnosti, která vzniká z důvodu toho, že společnost není schopna uhradit své závazky, protože drží své peněžní prostředky v nevyrovnaných pohledávkách. Pokud by měla obchodní korporace zaplacené pohledávky, mohla by tyto prostředky využívat efektivněji. Dalším důvodem by mohlo být snížení nákladů, které společnost zbytečně vynakládá při vymáhání pohledávek. Proto je značně důležité věnovat pozornost tomu, aby si společnost prověřovala řádně bonitu potenciálních zákazníků, než s nimi naváže kontrakt. V případě, že by vycházela bonita ne příliš vyhovující, byly by zákazníkům již na začátku nastaveny podmínky pro motivaci zaplacení ve lhůtě splatnosti (např. formou zajišťovacích prostředků).

Pokud by i přes kvalitní systém řízení pohledávek zákazník nedostal svých závazků včas, tak je také důležité, aby měla společnost nastavený propracovaný proces vymáhání pohledávek a docílila tak dřívějšího zaplacení, než bude nucena pohledávku předat k vymáhání soudní či mimosoudní cestou.

V této bakalářské práci budou využívány data ze společnosti, která si přála zůstat anonymní, a proto bude tato společnost dále uváděna jako XYZ, s. r. o. V teoretické části budou popsány možné postupy řešení této problematiky a následně za pomoci analytické části budou v návrhové části navrženy doporučení a postupy, které by společnost mohla využít pro zlepšení řízení pohledávek.

CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavní cílem bakalářské práce je analyzovat přístup vybrané obchodní korporace k řízení pohledávek ve společnosti, zhodnotit jejich stávající přístupy a navrhnout doporučení na zlepšení tohoto řízení.

Tato práce je rozvržena do tří hlavních částí a tím je teoretická, praktická a návrhová část.

Díličími cíli jsou:

- Popis **teoretické části**, která bude sloužit pro další části bakalářské práce. Ve stručnosti budou popsány pohledávky, jejich charakteristika, vznik, druhy, účtování, řízení, oceňování, opravné položky, zajišťovací instrumenty a v neposlední řadě vymáhání pohledávek. V teoretické části je také potřeba zmínit finanční analýzu a její vzorce jednotlivých ukazatelů, které se využijí v analytické části práce.
- V **analytické části** bude popsána vybraná obchodní společnost. Budou zde zmíněny základní informace, předmět podnikání, organizační struktura, postupy společnosti např. jakým způsobem prověřuje potencionálního zákazníka nebo jakým způsobem vymáhá pohledávky, které jsou po lhůtě splatnosti. Dalším bodem práce bude vypočítat finanční analýzu této společnosti za použití ukazatelů jako např. horizontální analýza, ukazatele likvidity a aktivity. Dále pak budou podrobně analyzovány všechny pohledávky, které společnost eviduje a následně se rozčlení na pohledávky před a po lhůtě splatnosti a na vybrané odběratele s jejich pohledávkami.
- **Návrhová část** této práce se bude orientovat na navržení postupu při prověřování potencionálních zákazníků za pomoci bodovacího systému. Dále pak na sledování bonity stávajících zákazníků, na vylepšení postupu při vymáhání pohledávek, na využití dalších zajišťovacích instrumentů, které by společnost mohla využívat. Poslední návrh nastíní, jakým způsobem by mohla společnost přijít dříve ke svým peněžním prostředkům, které má uložené v pohledávkách.

V bakalářské práci bude využito několik metod. První z nich je **literární rešerše**, která bude aplikována v teoretické části. Jejím cílem je vytvořit ucelený přehled o dané problematice za pomoci dostupné literatury. Druhou metodou je **analýza**, která znamená rozebrání reálného zkoumaného objektu na dílčí části, které se poté dále zkoumají.

Analýza má nepostradatelnou roli v poznávání podstaty jevů a pro stanovení taktiky výzkumné činnosti a bude využita převážně v analytické části práce. Další metoda, která bude v práci využita zejména v analytické části je **komparace**, ta v obecnosti znamená srovnávání zjištěných poznatků s dalšími jevy a základě ní pak lze vyvozovat závěry o vlastnostech objektů. Komparaci lze použít, jak při získávání poznatků, tak při jejich zpracovávání. **Syntéza** je čtvrtou metodou, která vysvětluje myšlenkové spojení získaných poznatků analytickými metodami v celek a je podkladem pro pochopení vzájemné souvislosti jevů a bude využita v návrhové části. **Indukce** a **dedukce** jsou posledními metodami, které budou v práci užity. Výstupem indukce je zpracování a vyhodnocení údajů, na jejichž základě se formulují obecnější závěry platné pro zkoumanou oblast. Zatímco dedukce jde opačným směrem, kdy se odstupuje od obecného závěru a přistupuje se k tomu méně obecnějšímu. Tyto dvě metody se budou objevovat v analytické a návrhové části (Lorenc, 2013).

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá základními pojmy v oblasti problematiky pohledávek v obchodní korporaci. Je zde popsána charakteristika, vznik, druhy, řízení, oceňování, vymáhání a zánik pohledávek. Součástí této práce jsou informace o opravných položkách a zajišťovacích prostředcích. Poslední část je věnována teorii k finanční analýze a jejím jednotlivým ukazatelům, které budou následně v praktické části použity k podrobné analýze společnosti.

1.1 Charakteristika pohledávek

Pohledávky ovlivňují finanční hospodaření společnosti, jak majetkovou strukturu, tak její finanční strukturu, dále pak likviditu, náklady i výnosy, neboť vznik pohledávky je účetně vznikem výnosu společnosti. Pohledávky jsou nedílnou součástí aktiv (Vozňáková, 2004, s. 7). Pohledávka se obecně nazývá oprávnění věřitele. Věřitel má právo požadovat od dlužníka splnění své povinnosti, má-li dlužník povinnost vůči věřiteli (Šantrůček, 2005, s. 12).

Pozitiva a negativa pohledávek

Mezi **pozitivní** stránku pohledávek patří např. platební podmínky, které jsou součástí obchodní nabídky a také lze předpokládat vyšší prodeje při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji za hotové. Další výhodou je délka odkladu splatnosti, která se může stát konkurenční výhodou. Bez možnosti tohoto odkladu, by společnost mohla mít nižší zisk (Kislingerová, 2005, s. 425).

Negativní stránkou pro pohledávky je např. riziko nezaplacení, které může nastat vždy. Dále pak ztráta z nezaplacení v hodnotě výrobků, zboží a služeb ale také i z DPH, které se musí odvést státu. Druhým negativem mohou být zvýšené finanční náklady na finanční zdroje, které vznikají díky dodavatelskému úvěru, který musí dodavatel nějakým způsobem financovat. Rozlišují se dvě negativní podoby pohledávek, a to pohledávky nedobytné a pohledávky hrazené se zpožděním (Kislingerová, 2007, s. 426).

1.2 Vznik pohledávek

Pohledávka vzniká k určitému okamžiku a musí být dohodnuta její lhůta splatnosti. Též je vázána na přechod vlastnických práv, na splnění dodávky a na převedení práv a povinností z dodaného zboží či poskytnutí služeb odběrateli neboli dlužníku. Pohledávky lze rozdělit podle vzniku na tyto skupiny:

- **Pohledávky z obchodního styku** - jsou nejběžnější formou, vznikají vystavením dokladu dodavatelem a zanikají úhradou částky uvedené na dokladu odběratelem, řadí se zde i pohledávky z leasingových smluv.
- **Pohledávky z bankovních úvěrů, finančních půjček, dluhopisů** – mají písemnou smluvní formu, která obsahuje termín a způsob úhrady pohledávky i příslušenství (tzn. způsob úročení, sankce), doklad o převzetí hotovosti dlužníkem, tyto pohledávky bývají často zajištěny.
- **Pohledávky ostatní** – pohledávky sociálního a zdravotního pojištění, pohledávky vůči státu a pohledávky z pracovně právních vztahů (Šantrůček, 2005, s. 12).

1.3 Provozní a finanční cyklus



Obrázek 1 – Provozní cyklus oběžných aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mrkvička, 2009, s. 81))

Společnost musí investovat peníze, aby mohla vyrábět. Na začátku výroby musí nakoupit tzv. výrobní vstupy (materiál, suroviny), aby mohla začít vyrábět. Po ukončení výroby

společnost své hotové výrobky prodá zákazníkovi, který za ně většinou s určitým časovým posunem zaplatí. Po zaplacení se společnosti investované peníze na začátku cyklu vracejí do podniku a koloběh se tímto uzavírá. Důležitá je délka provozního cyklu, která udává dobu, kdy je hotovost vázána v nepeněžní formě aktiv. Tato doba se pak nazývá dobou obratu a v tomto provozním cyklu se rozlišují tyto doby tzv. doba obratu materiálu, nedokončené výroby, hotových výrobků a pohledávek. Délka provozního cyklu se poté vypočte součtem těchto jednotlivých dob obratu. Aby mohla společnost zjistit, jaký má finanční cyklus, může tedy provozní cyklus snížit o dobu obratu závazků, resp. o dobu odkladu platby za dodaný materiál. Finanční cyklus začíná prvním výdajem hotovosti, při kterém dochází při úhradě faktury za dodaný materiál (Mrkvička, 2009, s. 80-82).

1.4 Vymezení pohledávek z právního hlediska

Drbohlav (2011, s. 17) ve své knize uvádí: „*Pojem pohledávka je v právu chápán jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému.*“. Tito účastníci se nazývají věřitel a dlužník. Nejčastěji vzniká právní vztah na základě smlouvy, a to buď jednostranného nebo i vícestranného právního úkonu. Věřitel má právo od dlužníka obdržet peněžité či nepeněžité plnění a dlužník má povinnost vůči věřiteli mu toto plnění poskytnout. V případě, že pohledávka, která je splatná a není dlužníkem vůči věřiteli uspokojena, vzniká tak věřiteli právo tuto pohledávku proti vůli dlužníka vymáhat dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „OZ“) (Drbohlav, 2011, s. 17).

1.5 Vymezení pohledávek z účetního hlediska

Vyhláška č. 500/2002 Sb. rozděluje pohledávky na dlouhodobé (§ 10) jejichž splatnost je delší než 1 rok a krátkodobé (§ 11) jejichž splatnost je 1 rok a kratší. Za účelem dosahování zisku podnikatelé provozují různé podnikatelské činnosti, při kterých nejčastěji nabízejí služby, či prodávají zboží. V souvislosti s dosahováním výnosů, díky nimž mají zisk, vystavují faktury, na jejichž základě vznikají pohledávky. To znamená, že pohledávky vznikají poskytnutím služeb, nebo dodáním zboží či výrobků odběratelům, kdy vystavená faktura představuje pro účetní jednotku výnos. Směrnou účtovou osnovu pro jednotlivé skupiny účetních jednotek upravuje

vyhláška č. 500/2002 Sb., upravující některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“) (Drbohlav, 2011, s. 21-22).

Tabulka 1 - Příklad vzniku a úhrady pohledávky při prodeji zboží

POPIS ÚČETNÍHO PŘÍPADU	ČÁSTKA V KČ	MD	D
Hodnota pohledávky včetně DPH	121 000	311	-
Prodejní cena zboží bez DPH	100 000	-	604
DPH 21 %	21 000	-	343
Úhrada faktury za prodej zboží na bankovní účet	121 000	221	311

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účtového rozvrhu)

Tento výnos viz tabulka č. 1 podléhá dani z příjmu, a to bez ohledu na to, kdy dlužník pohledávku uhradí (Drbohlav, 2011, s. 21).

1.6 Druhy pohledávek a jejich účty

Drbohlav (2011, s. 22) popisuje ve své knize, že: „*Směrná účtová osnova vymezila pro pohledávky účtovou třídu 3 – Zúčtovací vztahy, a to bez ohledu, zda jsou krátkodobé či dlouhodobé.*“.

V účtové skupině 3 se účtují tyto druhy pohledávky:

➤ Pohledávky z obchodních vztahů ve skupině 31

- 311 – pohledávky za odběrateli,
- 312 – směnky k inkasu,
- 313 – pohledávky za eskontované cenné papíry (pohledávky za směnky předané bance určené k proplacení do splatnosti směnky),
- 314 – poskytnuté provozní zálohy (zálohy poskytnuté dodavatelům před splněním smlouvy),
- 315 – ostatní pohledávky (reklamace vůči dodavatelům, jestli překročí do dalšího účetního období) (Skálová, 2019, s. 80).

➤ Pohledávky vůči zaměstnancům a institucím sociálního a zdravotního pojištění ve skupině 33

- 335 – pohledávky za zaměstnanci (poskytnuté zálohy na cestovné, pohledávky z titulu způsobených mank a škod),

- 336 – zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (Skálová, 2019, s. 88).

➤ **Pohledávky z titulu daní a dotací ve skupině 34**

- 341 – daň z příjmů,
- 342 – ostatní přímé daně,
- 343 – daň z přidané hodnoty,
- 345 – ostatní daně a poplatky,
- 346 – dotace ze státního rozpočtu,
- 347 – ostatní dotace (Vaigert, 2006, s. 254).

➤ **Pohledávky v rámci skupiny podniků, za společníky, členy sdružení a družstev ve skupině 35**

- 351 – pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba,
- 352 – pohledávky s podstatným vlivem,
- 353 – pohledávky za upsaný základní kapitál,
- 354 – pohledávky za společníky při úhradě ztráty,
- 355 – ostatní pohledávky za společníky,
- 358 – pohledávky za společníky sdruženými ve společnostech (Vaigert, 2006, s. 255).

➤ **Jiné pohledávky ve skupině 37**

- 371 – pohledávky z prodeje podniku,
- 373 – pohledávky a závazky z pevných termínových operací,
- 374 – pohledávky z pronájmu,
- 375 – pohledávky z emitovaných dluhopisů,
- 378 – jiné pohledávky (Skálová, 2019, s. 95-97).

Mimo třídu 3 lze pohledávky najít dále v těchto případech. Prvním jsou pohledávky z titulu poskytnutí zálohy a ty se účtují na vrub účtové skupiny 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek. Druhým pak dlouhodobé půjčky a úvěry se vykazují v účtové skupině 06 – Dlouhodobý finanční majetek (Drbohlav, 2011, s. 22). Třetím případem jsou poskytnuté zálohy a závdavky na nakupované zásoby a ty se účtují v účtové skupině 15 jako Poskytnuté zálohy na zásoby (Chalupa, 2020, s. 221).

Tabulka 2 - Příklad na poskytnutí zálohy za materiál

POPIS ÚČETNÍHO PŘÍPADU	ČÁSTKA V KČ	MD	D
Poskytnutí zálohy za materiál	100 000	151	221
Faktura za nákup materiálu bez DPH	100 000	111	-
DPH 21 %	21 000	343	-
Celková částka s 21 % DPH	121 000	-	321
Zúčtování zálohy	100 000	321	151
Zaplacení zbylé fakturované částky	21 000	321	221

((Zdroj: Vlastní zpracování dle účtového rozvrhu))

Mezi účtování o pohledávkách jsou důležité i **dohadné účty aktivní**, které se vykazují na účtu 388, které vykazují položky, u kterých byla již dodávka splněna ale zatím nebyla vyfakturována. Dále pak mezi účty časového rozlišení jsou pohledávky, které jsou vykazovány jako příjmy příštích období (Pilátová, 2011, s. 49). Vaigert (2006, s. 256) říká: „*Dohadné účty aktivní se používají na přelomu účetního období, kdy účetní jednotka pohledávku nemůže vyúčtovat do daného účetního a daňového období.*“.

Tabulka 3 – Příklad na účtování o dohadných účtech aktivních

ROK	POPIS ÚČETNÍHO PŘÍPADU	ČÁSTKA V KČ	MD	D
2019	Odhadovaná výše škody na automobilu	60 000	388	648
2020	Předpis pojistné náhrady od pojišťovny	55 000	378	388
2020	Zúčtování rozdílu	5 000	648	388
2020	Přijaté plnění od pojišťovny	55 000	221	378

((Zdroj: Vlastní zpracování dle účtového rozvrhu))

Drbohlav (2011, s. 22) ve své knize uvádí: „*V rámci syntetických účtů účetní jednotky vytvářejí podle § 46 vyhlášky č. 500/2002 Sb. analytické účty, které zajišťují členění syntetických účtů například podle potřeb účetní závěrky, požadavků právních předpisů a případně dalších potřeb účetní jednotky.*“.

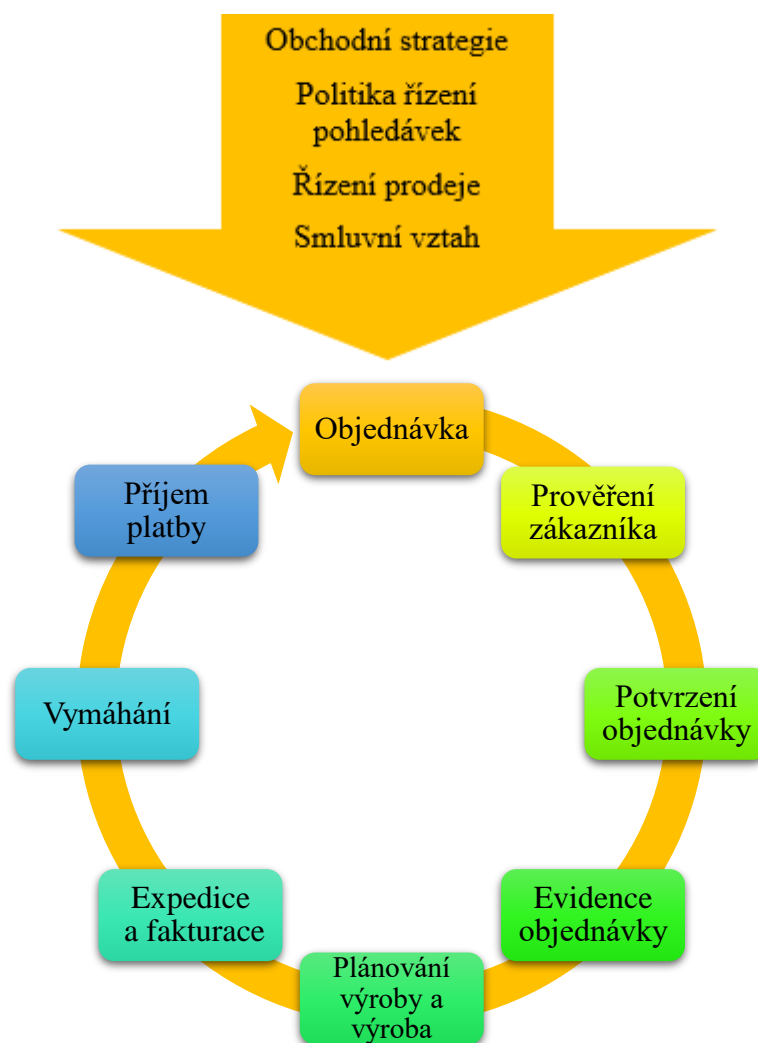
Pohledávky lze také rozčlenit z hlediska stupně jistoty splacení pohledávky:

- **jisté**,
- **pochybné** - spadají zde všechny pohledávky po lhůtě splatnosti,
- **sporné** – pohledávky, u kterých se vede soudní spor z důvodu nesouhlasu dlužníka s náležitostmi pohledávky,
- **nedobytné** – vyčerpaly se neúspěšně všechny možnosti vymožení pohledávky,

- **promlčené** – pohledávky, u nichž nedošlo k podání žaloby na dlužníka ve stanovené lhůtě,
- **odepsané** (Řízení pohledávek ve firmách, 2014).

Nejčastější výnosové účty, které se použijí ve vztahu k pohledávkovým účtům jsou: 601 – tržby za vlastní výrobky, 602 – tržby z prodeje služeb, 604 – tržby za zboží, 641 – tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, 642 – tržby z prodeje materiálu (Pilátová, 2011, s. 49) (Skálová, 2019, s. 80).

1.7 Řízení pohledávek



Obrázek 3 - Cyklus pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kislingerová, 2007, s. 431))

K úspěšnému řízení vztahu se zákazníky je důležité zvolit správnou **obchodní strategii**, která nalezne vhodný zákaznický segment pro danou společnost. Tato strategie také zvolí,

jakou budou mít pohledávka roli a jaké jsou preference potencionálních zákazníků v platební schopnosti.

Na obchodní strategii navazuje **politika řízení pohledávek**, která vymezí platební podmínky smluv, pravidla poskytování dodavatelských úvěrů, požadavky na zajišťovací prostředky a způsoby vymáhání pohledávek (Kislingerová, 2005, s. 431).

Řízení prodeje mají na starost obchodní zástupci a poté zprostředkovatelé. Jejich odměna je závislá na jejich prodejních výsledcích. Hlavní úloha obchodních zástupců spočívá v uvedení smlouvy do podoby dle objednávky a zájmu zákazníka (Kislingerová, 2005, s. 431-432).

Předtím než je uskutečněna první objednávka, se uzavírá smlouva, která vymezí základní prvky mezi dodavatelem a odběratelem. Ve **smluvním vztahu** musí být určeno, jakým způsobem budou řešeny případné spory (Kislingerová, 2007, s. 431-432).

Smyslem řízení pohledávek ve společnosti je ochrana před velkým množstvím faktur, které zákazníci platí po lhůtě splatnosti a také minimalizovat počet nedobytných pohledávek, které nelze získat a které jsou inkasovány s vysokými náklady. Jestliže si společnost zavede tvrdou politiku v oblasti řízení pohledávek, tak se sníží počet pozdě platících zákazníků a nedobytné pohledávky se budou vyskytovat jen zřídka. Naopak při benevolentní politice přinese vysoký objem prodeje, ale za to vyšší podíl neplatících zákazníků a nedobytných pohledávek. Proto je důležité zvolit optimální stav, který bude někde mezi tvrdou a benevolentní politikou (Kislingerová, 2007, s. 436).

Kroky cyklu pohledávek, které se ve společnosti opakují:

- **Objednávka** – dodavatel má obvykle připravený katalog a ceník, podle kterého si zákazník může objednávku navolit. Komunikace se zákazníkem může probíhat osobně, telefonicky, faxem, emailem. Jakmile se zákaznickova objednávka přijme, jsou k ní zjištěny základní informace.
- **Prověření zákazníka** – probíhá na základě postupu stanového v politice řízení pohledávek nebo jiných pravidel.
- **Evidence pohledávky** – všechny informace o objednavce a zákazníkovi se zaznamenají a uchovají v informačním systému.
- **Plánování výroby a výroba** – pokud není zboží dostupné na skladě je třeba naplánovat výrobu.

- **Expedice a fakturace** – pokud je zboží na skladě, je důležité zkontrolovat množství, kvalitu a řádně výrobky zabalit a určit způsob přepravy k zákazníkovi. Současně je vytvořena faktura a je zaslána předem dohodnutým způsobem zákazníkovi. Způsob, rychlost a kvalita fakturace může významně ovlivnit zaplacení pohledávky.
- **Vymáhání** – dokud není pohledávka zaplacená, tak informační systém eviduje existenci pohledávky a sleduje její dobu splatnosti. Pokud není pohledávka včas zaplacená, nastává její vymáhání v souladu s politikou vymáhání pohledávek.
- **Příjem platby** – tuto platbu je nutné okamžitě zaúčtovat proti neuhrazené pohledávce. Společnost se tak může vyhnout situacím, kdy po zákazníkovi stále požaduje platbu, ačkoliv je již zaplacená (Kislingerová, 2007, s. 432-434).

1.7.1 Proces řízení pohledávek lze rozdělit do 5 kroků

PRVNÍ KROK - ANALÝZA DŮVĚRYHODNOSTI ZÁKAZNÍKA

V tomto případě je nutné rozlišit dva případy klientů a tím je zákazník, který je pravidelným odběratelem, anebo nový zákazník, se kterým nemá společnost žádné zkušenosti. Jestliže je zákazník pravidelným odběratelem, tak společnost může získat platební morálku zákazníka z minulosti. Pokud je ovšem zákazník nový, společnost musí získat informace z možných dostupných zdrojů, jakým jsou např. finanční výkazy ve sbírce listin Obchodního rejstříku, referenční agentury (tzn. informace jsou poskytovány za úplatu), banky a obchodní partneři, údaje z internetové databáze Ministerstva financí, obchodní zástupci, detektivní kanceláře a další (Mrkvička, 2009, s. 111) .

Důležité si je prověřit u zákazníka tyto informace:

- postavení na trhu,
- schopnost zákazníka hradit úvěrové závazky,
- finanční rezervy zákazníka,
- spolehlivost zákazníka,
- ukazatele finanční analýzy (míra zadlužení),
- obecná ekonomická situace v zemi zákazníka (Režňáková, 2010, s. 69).

Tabulka 4 - Rozdělení zákazníků do skupin dle bonity

Skupina bonity		Postoj zákazníka	Postoj společnosti
1	Výborná	Nízké riziko – zákazník platí ve lhůtě splatnosti	Není nutná zvláštní kontrola, zákazníkovi se může bez odkladu zvýšit úvěrový limit
2	Dobrá	Mírně zvýšené riziko – zákazník má dobrou platební schopnost, ale má nízké dluhy	V případě zvýšení úvěrového limitu je potřeba prověření nových informací.
3	Průměrná	Zvýšené riziko – zákazník často nedodržuje platební podmínky	Nutná kontrola platební morálky, je zde také nutné dodržovat stávající výši úvěrového limitu.
4	Špatná	Výrazně zvýšené riziko – zákazník platí až po lhůtě splatnosti, nedodržuje platební podmínky a má vysoké dluhy	Neustálá kontrola, stávající výše úvěrového limitu nesmí být překročena.
5	Žádná	Insolventní zákazník	Zastavení dodávek, možnost dodat dodávky pouze po zaplacení.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Režňáková, 2010, s. 68))

Úvěrová analýza představuje analýzu o zákazníkovi, posouzení jeho úvěruschopnosti a zda bude schopný dodržet závazky vyplývající ze smluvního vztahu. Úvěrová analýza je především určena k ohodnocení platebního rizika podniku. Na základě této analýzy společnost si může své zákazníky rozdělit do bonitních skupin, které jsou uvedené v tabulce č. 4 (Režňáková, 2010, s. 68).

DRUHÝ KROK - STANOVENÍ OBCHODNÍCH PODMÍNEK

Představuje rozhodování o objemu a délce poskytnutého obchodního úvěru. Obchodním úvěrem se rozumí odklad splatnosti závazků o určitý čas, který se pohybuje většinou od 10 do 90 dnů, někdy i více. Za úvěr odběratel neplatí žádný poplatek, a proto se pro něj tento úvěr stává velmi atraktivním zdrojem financování. Z účetního pohledu není poskytnutí obchodního úvěru spojeno s přesunem hotovosti na účet dlužníka (Mrkvička, 2009, s. 112-113). Mrkvička a Strouhal (2009) říkají: „*Hranice úvěru představuje*

maximální částku všech neuhrazených faktur, které je společnost ochotna v daném okamžiku u konkrétního odběratele tolerovat.“. Důležité je stanovení úvěrového limitu, aby docházelo ke snížení rizika nezaplacených faktur na minimum (Mrkvička, 2009, s. 113). Zaplatí-li zákazník část faktur, uvolní si tak část úvěrového rámce a tím může odebrat zboží na obchodní úvěr (Kislingerová, 2007, s. 438).

Při rozhodování o délce obchodního úvěru neboli o době odložení splatnosti faktur musí dodavatelé volit mezi dvěma protichůdnými cíli:

- Maximalizace prodeje, které společnost dosáhne za předpokladu, že bude poskytovat benevolentní platební podmínky neboli bude nabízet dlouhé doby splatnosti faktur.
- Minimalizace nároků na financování úvěrového rizika, to však znamená, že splatnost faktur musí být co nejkratší (Mrkvička, 2009, s. 115).

Společnost by také měla vzít v úvahu následující faktory: pružnost poptávky po produktech, spolehlivost zákazníka, náklady na správu úvěrového systému, podmínky, poskytnutí úvěrů nabízené konkurencí, finanční náklady, rizika výskytu nedobytných pohledávek (Režňáková, 2010, s. 61).

K urychlení inkasa pohledávek společnost může využít také **skonto** neboli hotovostní slevu z hodnoty pohledávek, kdy dodavatel poskytuje odběrateli slevu z prodejní ceny za předčasné splacení faktury. Společnosti se tak většinou dostane dřívějšího zaplacení závazků od odběratele a odběratel tak může využít slevu, kterou získá za včasné splacení. Skonto má negativní efekt na tržby z titulu snížení ceny dodávky (Mrkvička, 2009, s. 115) (Režňáková, 2010, s. 62). V praxi existují dva způsoby vypořádání skonta, a to automatické snížení platby o výši skonta anebo využívání dobropisů (Mrkvička, 2009, s. 118-119).

Součástí prodejních podmínek můžou být také tzv. **rabaty**. Ty jsou chápány jako nástroje cenové politiky, které umožňují provádět diferenciaci cen pro různé zákazníky. Poskytování rabatů sleduje zkrácení průměrné doby inkasa, posílení vztahů se zákazníky, zvýšení prodaného množství, časové rozložení zakázek, preferované jednání se zákazníky. Prioritou je správná kalkulace ceny, aby nedošlo ke snížení zisku za období (Režňáková, 2010, s. 67).

TŘETÍ KROK - ZPŮSOB PROFINANCOVÁNÍ POHLEDÁVEK

Způsob profinancování pohledávek znamená, že výrobce musí být schopen zajistit financování provozního cyklu po dobu, kdy je hotovost investována ve výrobě (Mrkvička, 2009, s. 119). Mrkvička a Strouhal (2009) popisují, že: „*Čím delší obchodní úvěr dodavatel poskytuje, tím delší bývá doba, po kterou je nutno zajistit pro podnik financování běžných výdajů do té doby, než se hotovost na konci cyklu uvolní inkasem pohledávek.*“. **Jestliže dodavatel potřebuje získat hotovost před dobou splatnosti může využít některou z následujících možností:**

- **Faktoringem** se rozumí úplatné postoupení krátkodobých pohledávek, které nejsou zajištěny, snížených o diskont. Diskontem je pak poplatek inkasovaný faktoringovou společností za poskytnutí služby. Pohledávky, které mohou být předmětem faktoringu, musí být pohledávkami z obchodního styku do doby splatnosti 180 dnů. Faktoringová společnost se stává věřitelem a přebírá všechna rizika a povinnosti související s touto pohledávkou, takže se společnost zbaví rizika v případě, že odběratel odmítne zaplatit nebo nebude platebně schopný a zároveň mu odpadne administrativní činnost. Díky faktoringu společnost získá finanční prostředky, které měla uložené v pohledávkách a může je tak okamžitě využít na financování jiných potřeb (Co je faktoring, 2021). První, bezregresní faktoring (tzn. faktoring bez postihu) přebírá riziko nezaplacení pohledávky. Druhý, regresní faktoring (tzn. faktoring s postihem) u kterého má právo faktoringová společnost na vrácení postoupené pohledávky původnímu majiteli, v případě že nebyla od věřitele dlužná částka zaplacená v době splatnosti. (Režňáková, 2010, s. 92-93). Faktoringová společnost poskytuje při postoupení pohledávky svým klientům zálohu 70-90 % nominální hodnoty postoupené pohledávky (Vaigert, 2006, s. 238). **Systém faktoringu je uveden v obrázku č. 4 níže a lze jej rozčlenit na dvě fáze:**

- **V první fázi** dochází k ověřování bonity všech účastníků tohoto procesu, jakožto dodavatele (klienta) tak i odběratele (dlužníka). Nejdříve se s klientem sepíše smlouva o tom, že klient bude zavázán všechny sjednané pohledávky postupovat faktoringové společnosti a ta mu bude vyplácet určité procento z postoupené pohledávky ve většině případech do 48 hodin nebo okamžitě. Toto procento je stanoveno na základě rizika a kvality, které je s ním spojeno (Co je faktoring, 2021).

- **V druhé fázi** dochází k postupování pohledávek od klienta k faktoringové společnosti a zároveň k vyplácení dohodnutých procent z hodnot postoupených pohledávek klientovi. V případě, že dlužník nedodrží lhůty splatnosti, všechny upomínky a případný postup k vymáhání pohledávek řeší faktoringová společnost. V den, kdy uhradí dlužník fakturu na účet faktoringové společnosti, se odešle doplatek do 100% nominální hodnoty postoupené na účet klienta a zároveň provede s klientem vyúčtování (Co je faktoring, 2021).

Cena za faktoring se poté odvíjí od úrokové sazby, která je srovnatelná s výší úroků z krátkodobých bankovních úvěrů a dále pak faktoringového poplatku (provize), resp. nákladů na celkovou administrativu a správy pohledávek, který se pohybuje od 0,5 až do 3 % hodnoty pohledávky.



Obrázek 4 - Schéma faktoringu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Co je faktoring, 2021))

Vysvětlivky ke schématu:

- 1 – Uzavření smlouvy dodavatele s faktoringovou společností.
- 2 – Odeslání zboží dodavatele odběrateli s fakturou s doložkou o postoupení pohledávky.
- 3 – Dodavatel postupuje pohledávku faktoringové společnosti.
- 4 – Společnost vyplácí dodavateli dohodnuté procento z hodnoty pohledávky.
- 5 – Odběratel zaplatí fakturu v plné výši na účet faktoringové společnosti.
- 6 – Faktoringová společnost vyplatí dodavateli zbytek peněz z pohledávky a zároveň provede vyúčtování (Co je faktoring, 2021).

- **Forfaiting** je zaměřen na refinancování střednědobých a dlouhodobých pohledávek z obchodního styku používaný především v zahraničním obchodě (Režňáková, 2010, s. 94). Forfaiting lze chápat jako odkup bankovního rizika ve formě dokumentárního akreditivu s odloženou splatností nebo směnkou avalovanou bankou (Vaigert, 2006, s. 240). Výhodou forfaitingu je získat hotovostní platbu při dodávce, zbavit se administrativní práce spojené s evidencí pohledávek, přenést rizika na forfaitéra a také umožní vývozci financovat obchody. Nevýhodou jsou vysoké náklady spojené s tímto způsobem financování (Režňáková, 2010, s. 95).
- **Eskont směnek** se může použít v případě, že má podnikatelský subjekt ve svých aktivech směnku a potřebuje rychle finanční hotovost. Podnik se může obrátit na bankovní instituce, které se zabývají eskontem směnek a převést pak tuto směnku na tuto instituci (Vaigert, 2006, s. 242). Při **akceptačních úvěrech** bankovní instituce neposkytují peněžní prostředky, ale přebírají závazek od svého klienta za akceptační provizi. Banka se za směnku zaručí (Co je akceptační úvěr?, 2021).
- **Diskontováním faktur** se rozumí nákup vybraných faktur neboli obchodních pohledávek s diskontem. Kupující faktur poskytuje klientovi odkupem jeho pohledávky za hotové, přičemž diskont odráží úrokovou sazbu za poskytnutí peněžních prostředků předem (Diskontování faktur, 2021).

ČTVRTÝ KROK - REGULACE STAVU A STRUKTURY POHLEDÁVEK

K regulaci stavu a struktury pohledávek lze využít ukazatele doby obratu pohledávek nebo ukazatel obchodního deficitu. Jestliže hodnota obchodního deficitu bude kladná, porostou pohledávky rychleji než závazky, v opačném případě budou klesat pomaleji než závazky. Deficit lze kompenzovat ziskovou marží nebo jinými finančními zdroji. Pokud ovšem nedojde k nahrazení deficitu bude to mít za následek pokles hotovosti v podniku. Řešením může být změna obchodních podmínek při prodeji a nákupu. Společnost by měla sledovat strukturu svých pohledávek podle následujících hledisek:

- pohledávky krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé,
- pohledávky do lhůty a po lhůtě splatnosti,
- pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky,
- pohledávky korunové a v cizí měně.

A také by si měla přiřadit analytickou evidenci k syntetickému účtu 311 – Pohledávky za odběrateli (Mrkvička, 2009, s. 120-121).

PÁTÝ KROK – VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK

Vymáhání pohledávek je podrobně popsáno v kapitole 1.11. této bakalářské práce.

1.8 Oceňování pohledávek

Oceňování je účetní jednotka povinná zaznamenat v účetní knize a následně zobrazit v rozvaze. Účetní jednotky oceňují pohledávky dvěma způsoby. První způsob je k okamžiku uskutečnění účetního případu. Druhým je ke konci rozvahového dne, nebo k jinému okamžiku, k němuž se sestavuje účetní závěrka (Kovanicová, 2012, s. 306).

Rozlišují se 3 typy oceňování pohledávek:

- **Jmenovitá hodnota** – pohledávky se oceňují jmenovitou hodnotou při vzniku pohledávky.
- **Pořizovací cena** – oceňují se zde pohledávky při nabytí za úplatu nebo vkladem a součástí jsou i náklady související s pořízením (např. provize).
- **Reálná hodnota** – oceňují se zde pohledávky určené k obchodování, změny reálné hodnoty se vykazují jako finanční náklad/výnos (Kovanicová, 2012, s. 306).

Pohledávky v cizí měně se musí přepočítat na českou měnu pevným nebo denním kurzem. Pevný kurz je stanoven vnitřním předpisem pro předem stanovenou dobu, který účetní jednotka používá dle devizového kurzu České národní banky. Aktuální devizový kurz neboli denní kurz je kurz vyhlášený Českou národní bankou pro den, kdy nastal okamžik ocenění (Chalupa, 2020, s. 222). Účetní jednotky mají povinnost přepočítat pohledávky kurzem devizového trhu České národní banky k okamžiku uskutečnění účetního případu, ke konci rozvahového dne nebo k jinému okamžiku, k němuž se účetní závěrka sestavuje (Vaigert, 2006, s. 248). Pro potřeby oceňování pohledávek lze za okamžik uskutečnění účetního případu považovat u dodavatele den vystavení faktury nebo obdobného dokladu (Kovanicová, 2012, s. 307).

„Kurzové rozdíly se účtují v případě kurzové ztráty na vrub (strana MD) účtu 563 – Kurzové ztráty v účtové skupině 56 – Finanční náklad nebo v případě kurzového zisku ve prospěch (strana DAL) účtu 663 – Kurzové zisky v účtové skupině 66 – Finanční výnosy.“ (Vaigert, 2006, s. 248).

Tabulka 5 - Příklad na účtování kurzových rozdílů – kurzová ztráta

POPIS ÚČETNÍHO PŘÍPADU	ČÁSTKA V KČ	MD	D
Faktura vystavená za prodej zboží 2 000 EUR (kurz 25,30 Kč/euro)	50 600	311	604
Úhrada faktury na bankovní účet (kurz 25,00 Kč/euro)	50 000	221	311
Vyúčtování kurzového rozdílu	600	563	311

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účtového rozvrhu)

Tabulka 6 - Příklad na účtování kurzových rozdílů - kurzový zisk

POPIS ÚČETNÍHO PŘÍPADU	ČÁSTKA V KČ	MD	D
Faktura přijatá za materiál 1 000 EUR (kurz 26,10 Kč/euro)	26 100	111	321
Úhrada faktury na bankovní účet (kurz 25,90 Kč/euro)	25 700	321	221
Vyúčtování kurzového rozdílu	400	321	663

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účtového rozvrhu)

1.9 Opravné položky k pohledávkám

Druhy zákonných opravných položek:

- **Účetní** – zásady pro jejich tvorbu závisí na stanovení účetní jednotky.
- **Daňové** – zásady pro jejich tvorbu jsou vymezeny v zákoně č. 593/1992 Sb. o rezervách (dále jen „ZoR“):
 - a) za dlužníky v insolvenčním řízení,
 - b) k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31.12.1994, které jsou zaúčtovány,
 - c) k „drobným“ pohledávkám (Chalupa, 2020, s. 234).

Účtování o opravných položkách

Účetní jednotka by si měla zřídit analytické účty k účtové skupině 55 – pro tvorbu zákonných, účetních opravných položek a pro rozpuštění těchto položek. A dále pak ve skupině 39 – pro evidenci zákonných a účetních opravných položek.

Tvorba opravné položky

- 558 - tvorba a zúčtování zákonných opravných položek a souběžně na vrub účtu 391 – opravná položka k pohledávkám.
- 559 – tvorba a zúčtování účetních opravných položek a souběžně na vrub účtu 391 – opravná položka k pohledávkám (Drbohlav, 2011, s. 55) (Chalupa, 2020, s. 238).

Rozpuštění opravné položky

- 391 – opravná položka k pohledávkám a souběžně na vrub účtu 558 – Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek.
- 391 – opravná položka k pohledávkám a souběžně na vrub účtu 559 – tvorba a zúčtování účetních opravných položek (Drbohlav, 2011, s. 55) (Chalupa, 2020, s. 238).

Opravná položka vyjadřuje snížení bonity pohledávek se snížením výsledku hospodaření u věřitele. Snížení bonity pohledávky je většinou dáno špatnou finanční situací dlužníka nebo v některých případech i právními vadami pohledávek. Opravná položka musí být vytvořena pouze do výše pohledávky a následně podléhá inventarizaci (Ryneš, 2020, s. 185-186).

Účetní opravné položky

Dle § 25 ZoÚ vzniká povinnost každé účetní jednotky vzít v potaz rizika, možné ztráty, které se týkají jejího majetku a závazků a všechny snížení hodnoty. Účetní jednotka má povinnost účtovat o účetních opravných položkách v případě, že se vyskytne riziko, že některé pohledávky nebudou v plné výši uhrazeny. V některých případech se mohou vytvářet účetní opravné položky i k dlouhodobým pohledávkám. K určité pohledávce je možné vytvářet daňové i účetní opravné položky, avšak nesmí přesáhnout hodnotu pohledávky (Chalupa, 2020, s. 237). Způsob a výše tvorby účetních opravných položek závisí na volbě účetní jednotky a poté na posouzení auditora. V praxi se vytvářejí opravné položky pohledávek z hlediska doby po splatnosti například:

- 50 % opravná položka – pohledávky jsou 180 až 365 po lhůtě splatnosti,
- 100 % opravná položka – pohledávky jsou více jak 365 dní po lhůtě splatnosti (Ryneš, 2020, s. 186).

V některých případech lze však odhadnout reálnou hodnotu pohledávky a posuzovat i podle stavu soudního řízení, ekonomického stavu dlužníka a další (Ryneš, 2020, s. 186).

Daňové opravné položky se vytvářejí:

➤ **K pohledávkám dlužníky v insolvenčním řízení a za dlužníky v zahraničí.**

Daňové opravné položky lze vytvořit do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek, jestliže je výdajem na dosažení, zajištění a udržení příjmu a jestliže poplatník, který tuto opravnou položku vytvořil vede účetnictví a je přihlášený u soudu. Tyto opravné položky se zruší v návaznosti na výsledky insolvenčního řízení z důvodu nedostatku majetku dlužníka nebo na základě kterého jsou uspokojeny pohledávky nebo kdy pohledávka byla popřena (Chalupa, 2020, s. 234-235).

➤ **K nepromlčeným pohledávkám splatným po 31.12.1994, které vznikly do 31.12.2013:**

- a) Opravná položka k nepromlčeným pohledávkám v rozvahové hodnotě do 200 tis. Kč.
- b) Opravná položka k nepromlčeným pohledávkách v rozvahové hodnotě nad 200 tis. Kč.
- c) Opravná položka k nepromlčeným pohledávkám v nominální hodnotě do 30 tis. Kč (Ryneš, 2020, s. 186).

Tyto opravné položky lze vytvářet k pohledávkám, které byly účtovány v době jejich vzniku do výnosů a vzniklý příjem nebyl příjem osvobozený od daně z příjmů, nebyl zahrnut do základu daně nebo byl zahrnut do základu daně z příjmů. Nesmí se vytvářet k pohledávkám z úvěrů, zápůjček a záloh. Opravné položky se zruší, pokud bude pohledávka promlčena nebo pominou důvody pro jejich existence (Chalupa, 2020, s. 235).

➤ **K nepromlčeným pohledávkám vzniklým po datu 1.1.2014**

Poplatníci daně z příjmů mohou v období, za které se podává daňové přiznání vytvářet opravné položky, za podmínky, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- 18 měsíců a mohou si vytvořit až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,
- 30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky.

Pokud rozvahová hodnota pohledávky nabyté postoupení byla vyšší než 200 tis. Kč, může se vytvořit opravná položka, pokud bylo zahájeno rozhodčí, soudní nebo správní řízení (Chalupa, 2020, s. 236).

➤ **K pohledávkám z titulu ručení za celní dluh**

Mohou vytvářet poplatníci daně z příjmů, kteří vedou účetnictví, ručí za celní dluh anebo k pohledávkám vzniklým z titulu ručení za celní dluh podle celního zákona a lze je vytvořit do hodnoty pohledávky (Chalupa, 2020, s. 236).

➤ **K „drobným“ pohledávkám**

Aby mohla být vytvořena opravná položka k drobným pohledávkám musí být splněny následující podmínky. Ke dni tvorby nepřesahuje celková hodnota pohledávek 30 tis. Kč vůči témuž dlužníku, rozvahová hodnota pohledávky nepřesáhne 30 tis. Kč, do konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než 12 měsíců. Účetní jednotka tak má možnost vytvořit opravnou položku do výše 100 % a tyto položky musí vést v samostatné evidenci (Chalupa, 2020, s. 236).

Promlčení pohledávky

Pohledávka se stane promlčenou jestliže, není uhrazena v promlčecí lhůtě, která trvá 3 roky. Promlčení znamená, že dlužník nemusí pohledávku uhradit (Ryneš, 2018, s. 190). Jestliže uzná dlužník svůj dluh, promlčí se právo za 10 let ode dne, kdy k uznání dluhu došlo. Pokud však dlužník určí v uznání i dobu, do které splní svůj dluh, bude právo promlčeno až za 10 let od posledního dne určené doby (Chalupa, 2020, s. 241).

Jednorázový odpis pohledávky

Dle § 24 odst. 2 písm. y) zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů (dále jen „ZDP“) společnost může pohledávku odepsat jednorázově do daňově uznatelných nákladů, pokud při jejím vzniku bylo účtováno do výnosů a také je možné k této pohledávce tvořit opravné položky dle ZoR (Ryneš, 2020, s. 187).

Zrušení opravných položek

- Uhrazením pohledávky, ke které byla vytvořena opravná položka.

- Odpisem pohledávky, ke které byla vytvořena opravná položka v plné výši.
- Ke dni ukončení či přerušení podnikatelské činnosti či nájmu.
- Ke dni promlčení či zániku pohledávky (Ryneš, 2020, s. 190).

1.10 Zajišťovací prostředky

OZ nabízí věřitelům celou řadu zajišťovacích prostředků (Pilátová, 2011, s. 17). Součástí smlouvy mezi dodavatelem a odběratelem, by měly být uvedeny nástroje platebního styku (Máče, 2006, s. 63). Předpokladem pro minimalizování rizika je vhodně vypracovaná smlouva a vhodně zvolené platební podmínky, které ovlivňují odběratele, zda si zboží či službu koupí. Prodávajícího je snaha minimalizovat riziko nezaplacení od kupujícího. Včasné nezaplacení prodávajícímu může způsobit dodatečné problémy. Avšak kupující se snaží platbu oddálit, aby mohl prověřit množství a kvalitu dodaného zboží (Režňáková, 2010, s. 80). Věřitel chce mít jistotu, že jeho pohledávka bude zaplacená ve lhůtě splatnosti, ale bohužel dochází k situacím, že i když je pohledávka sebelépe právnicky zajištěna, nemusí dojít k jejímu uspokojení ve lhůtě splatnosti (Pilátová, 2011, s. 17).

Smluvní záloha

Smluvní záloha je často využívaná jako zajišťovací prostředek, z důvodu toho, že lze účinně zajistit splnění peněžitého závazku. Poskytnutí zálohy závisí na dohodě účastníků závazkového vztahu (Pilátová, 2011, s. 24). „*Jedná se o dohodnutou částečnou platbu předem, která vznikla na základě ujednání mezi účastníky. Není ovšem vyloučeno, aby došlo k platbě i celé částky předem. Je zřejmé, že zaplacení zálohy ještě před plněním z vlastní smlouvy posiluje postavení smluvní strany, která zálohu obdržela.*“ (Zajištění a utvrzení dluhu, 2021).

Zástavní právo

Zajištění pohledávky zástavním právem je nejspolehlivějším nástrojem, díky němuž lze zajistit existující i budoucí závazek (Pilátová, 2011, s. 18). Pohledávka věřitele se zajistí pro případ, že nebude včas splněn závazek dlužníka. Následně se dosáhne uspokojení zpeněžením konkrétní zástavy. Zástavou může být dle OZ movitá či nemovitá věc, podnik, byt nebo nebytový prostor, soubor věcí, obchodní podíl aj.. Majitelem zástavy může být i třetí osoba, ale zpravidla je to dlužník. V praxi z velké části vzniká zástavní

právo dobrovolně na základě písemné smlouvy, ale může vzniknout i na základě rozhodnutí soudu, správního řádu i ze zákona (Drbohlav, 2011, s. 212).

Pojištění obchodní úvěrů

Tento zajišťovací prostředek umožňuje přenést platební riziko z prodávajícího na úvěrovou pojišťovnu. Pojištění zajišťuje ochranu v případě neuhrazení úvěru kupujícím (Režňáková, 2010, s. 89).

➤ Služby, které poskytují úvěrové pojišťovny lze rozdělit do čtyř oblastí:

- Prevence neboli prověření informací o bonitě potenciálních odběratelů.
- Monitorování existujících odběratelů.
- Odškodnění v případě neplacení (např. jestliže nastane prohlášení konkursu, zahájení soudního řízení, exekuce, zaplacení úvěru se jeví jako beznadějné).
- Vymáhání pohledávek ze strany pojišťovny – soudní i mimosoudní (Režňáková, 2010, s. 90).

Smluvní pokuta

Smluvní pokutou se rozumí zaplatit určitou částku stanovenou na základě smlouvy při nesplnění závazku. Výše smluvní pokuty by se měla stanovit přiměřeně k významu a hodnotě uzavíraného obchodu (Pilátová, 2011, s. 20). Drbohlav a Pohl (2011) ve své knize uvádějí: „*Funkcí smluvní pokuty je nutit dlužníka pod pohrůžkou majetkové újmy k řádnému splnění závazku.*“. Smluvní pokuta může být ve dvou podobách, a to buď peněžitá nebo nepeněžitá (Drbohlav, 2011, s. 201). Dle § 2049 OZ, i když dlužník zaplatí smluvní pokutu, tak ho to nezavazuje povinnosti dostát svého dluhu. „*Smluvní pokuta má funkci paušalizované náhrady škody, z čehož vyplývá, že poruší-li účastník svou povinnost, je zavázán pokutu zaplatit, i když oprávněnému účastníku porušením povinnosti nevznikne škoda. Zákon ovšem poskytuje ochranu dlužníkům v případě, že si smluvní strany sjednají nepřiměřeně vysokou smluvní pokutu. V takovém případě je plně v kompetenci soudu, aby zhodnotil, zda je smluvní pokuta přiměřená, zejména s ohledem na hodnotu a význam zajišťované povinnosti. V případě, že vyhodnotí, že smluvní pokuta je nepřiměřeně vysoká, má možnost ji snížit, a to až do výše vzniklé škody, na kterou se smluvní pokuta vztahuje.*“ (Zajištění a utvrzení dluhu, 2021).

Bankovní záruka

Bankovní záruka je neodvolatelný závazek banky, že uspokojí věřitele předem určenou sumou peněz, jestliže dodavatel nesplní podmínky uvedené v záruční listině nebo odběratel nezaplatí za zboží a služby. Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině. Před tím, než se vydá záruční listina musí banka uzavřít s dlužníkem smlouvu o tom, že převezme za něj záruky (Režňáková, 2010, s. 89) (Drbohlav, 2011, s. 209). Jestliže je záruka vystavena bankou neboli jménem dodavatele ve prospěch odběratele, má dodavatel povinnost splnit své závazky uvedené ve smlouvě. V opačném případě, kdy je vystavena záruka ve prospěch dodavatele, se zajistí, že odběratel musí dodržet stanovené platební podmínky (Máče, 2006, s. 98) .

➤ Druhy bankovní záruky:

- Platební = banka se zavazuje zaplatit (např. záruka za zaplacení zboží).
- Neplatební = vyskytují se ve formě určité záruky (např. forma záruky za platnost nabídky, záruka za vrácení akontace) (Režňáková, 2010, s. 89).

➤ Bankovní záruky se mohou vyskytovat ve dvou formách záruky:

- Akcesorická = spojená s konkrétním závazkem.
- Abstraktní = záruka banky za svého klienta (Režňáková, 2010, s. 89).

Směnka

Směnka je oblíbeným zajišťovacím prostředkem z důvodu toho, že stanoví obsahové náležitosti a zákon zabezpečuje soudní vymáhání ve zkráceném řízení (Vozňáková, 2004, s. 74). Režňáková (2011, s. 80) ve své knize zmiňuje: „*Směnka poskytuje majiteli směnky nesporné právo požadovat ve stanovenou dobu zaplacení peněžní částky uvedené na směnce. V případě nesplnění směnečného závazku dochází ke zrychlenému soudnímu jednání, přičemž se nepátrá po příčině vzniku závazku.*“. Použití směnek se řídí obecnými obchodními podmínkami a podle směnečného a šekového zákona č. 191/1950 Sb.

- ### ➤ Směnka vlastní představuje příslib výstavce směnky neboli dlužníka zaplatit peněžní částku uvedenou na směnce v den splatnosti na stanoveném místě osobě uvedené na směnce. Závazek ze směnky vzniká směnečnému dlužníku podpisem směnky.

- **Směnka cizí** dává příkaz výstavce směnky směnečnému dlužníku zaplatit peněžní částku ve stanovený den a na stanovém místě výstavci směnky nebo třetí osobě (Režňáková, 2010, s. 80).

Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso je žádost vývozce inkasovat prostřednictvím své banky od dovozce za protihodnotu za dodané zboží na základě dokumentů stanovených v kontraktu. Banka přebírá záruku za správné provedení inkasních úkonů. Kupující se zavazuje zaplatit zboží až po kontrole dokumentů. V tomto případě je důležité si stanovit platební podmínky, po jejichž splnění může banka dovozce vydat dokumenty. Výhodou pro kupujícího je, že může zaplatit v okamžiku, kdy přecházejí dokumenty do jeho vlastnictví. V případě, že má kupující pochybnosti o zásilce, může odmítnout převzít dokumenty a tím i převzetí zboží (Režňáková, 2010, s. 86-87).

Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv se především využívá při obchodování se zahraničím, ale může se využít i v tuzemsku. Akreditivem se rozumí závazek banky, která se zavazuje na základě žádosti kupujícího neboli příkazce na jeho účet zaplatit určitou částku oprávněné osobě neboli beneficiantovi, pokud budou splněny akreditivní podmínky (Režňáková, 2010, s. 85) (Vozňáková, 2004, s. 73). Vozňáková (2004, s. 73) říká: *„Výhodou akreditivu je, že příjemci akreditivu vzniká pohledávka za bankou místo pohledávky za příkazcem. Pohledávky vůči bance jsou mnohem likvidnější než pohledávky vůči odběratelům.“*. Další výhody tohoto způsobu jsou např. že beneficiantovi se zajistí zaplacení v případě splnění podmínek nebo může beneficiant akreditiv odprodat, a tím získá peněžní prostředky ihned a příkazce může získat výhodnější platební podmínky (Vozňáková, 2004, s. 73). Jelikož je banka povinna zaplatit za kupujícího, vyžaduje zajištění akreditivu, a proto prověřuje bonitu kupujícího. Pokud kupující není vysoce bonitní, vyžaduje složit akreditivní částku při uzavření smlouvy. Dokumentární akreditiv může být buď **odvolatelný**, to znamená, že lze jednostranně změnit podmínky kterémukoliv z účastníků kontraktu, anebo **neodvolatelný** a v tomto případě musí dojít nejprve k souhlasu všech účastníků (Režňáková, 2010, s. 87).

Ručení

Ručení vyjadřuje zajišťovací vztah, který vzniká mezi věřitelem a ručitelem (třetí osobou) nikoliv dlužníkem (Bařinová, 2003, s. 18). Bařinová (2003, s. 19) ve své knize popisuje: „*Ručitelem je tedy ten, kdo je povinen uspokojit pohledávku v případě, že ji neuspokojí dlužník.*“. Ručení vzniká jednostranným prohlášením ručitele v písemné podobě. Ručení je časově neomezené, ručitel může omezit své ručení jen tehdy, pokud to uvede v prohlášení (Drbohlav, 2011, s. 206). Pokud ručí-li více ručitelů, může věřitel požadovat zaplacení dlužné částky po kterémkoliv z nich (Režňáková, 2010, s. 91).

1.11 Vymáhání pohledávek

Snahou společnosti je přimět své zákazníky, aby dostáli svých závazků včas. Pokud nezabírají preventivní opatření vzniku pozdě hrazených či nedobytných pohledávek, musí se společnost zaměřit na jejich vymáhání. Zákazníci se dělí na ty, kteří zaplatí včas a pak na ty, kteří nemohou nebo nechtějí zaplatit. Ti, co **nemohou**, mají sice dostatek kapitálu pro financování, nemají však přístup k externím zdrojům financování od bank nebo se dostali do druhotné platební neschopnosti. Druhou skupinou jsou ti, co **nechtějí**, čekají na poslední chvíli se zaplacením, financují jiné aktivity, znají slabší pozice věřitele z důvodu vysoké konkurence (Kislingerová, 2007, s. 454-455).

Kvalita faktur bývá velmi častou „reklamací“ ze strany dlužníka pro neuhrazení faktury, nejčastější reklamační faktury je z důvodu, že neodpovídají objednané, dodané a vyfakturované počty nebo jednotkové ceny (Kislingerová, 2007, s. 455).

Stanovení postupu vymáhání závisí na individuálních podmínkách dodavatele, na konkurenčním prostředí a na možnostech vymáhání pohledávek (Kislingerová, 2007, s. 456).

DOBA	ÚKON	KOMENTÁŘ
Splatnost - 3 dny	Telefonický kontakt	U velkých faktur se vyplatí před dobou splatnosti ověřit, zda odběratel fakturu dostal a zda se jí chystá uhradit.
Splatnost + 3 dny	Telefonický kontakt	U každé faktury nad určitou hranici se ověří důvody nesplnění termínu splatnosti.
Splatnost + 2 týdny	Písemná upomínka č. 1	Formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech splatných závazků.
Splatnost + 4 týdny	Ukončení dodávek na úvěr	-
Splatnost + 6 týdnů	Písemná upomínka č. 2	Pokus o smír a formální žádost o navržení reálného splátkového kalendáře.
Splatnost + 8 týdnů	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání.

Obrázek 5 - Postup vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kislingerová, 2007, s. 456))

Kislingerová (2005, s. 457-458) popisuje: „**Telefonický kontakt** je efektivní u společností, které mají větší množství zákazníků s relativně menšími objemy pohledávek. Tento způsob je málo nákladný a rychle pomůže odhalit nebo nejlépe vyřešit mnoho problémů. Telefonický kontakt s dlužníkem má smysl v raných fázích zpoždění s placením, ale také po dobu případného postupného splácení, které je třeba kontrolovat.“.

Osobní kontakt bývá úspěšnější než telefonický, je ovšem nákladnější ve smyslu cestovních výdajů. Používá se u pohledávek většího objemu. Všechny dohody

o budoucím splácení by měly být potvrzené písemnou formou uznání dluhu, pro případné dokazování v soudním jednání (Kislingerová, 2007, s. 458).

Písemná upomínka, pokud má vhodnou formu a v textu navrhuje způsoby řešení a vymezují i další postup při opětovném neuhrazení, může efektivně přispět k zaplacení nebo alespoň jednání dlužníka o neuhrazení jeho závazků. V upomínce, by měly být uvedeny úroky z prodlení. Poslední upomínka před předáním pohledávky k vymáhání soudní cestou, musí být poslána doporučeně poštou (Kislingerová, 2007, s. 459).

Při neúspěšném vymáhání pohledávek výše uvedenými způsoby může společnost zvolit jako další postup využití **vymáhacích agentur** zajišťující mimosoudní inkaso pohledávek. Tyto agentury za provizi jsou mnohem rychlejší než vymáhání soudní cestou. Důležité je, před zvolením agentury, získat o ní spolehlivé reference nebo si ji vyzkoušet, jelikož se mezi agenturami objevují velké rozdíly v poskytování služeb (Kislingerová, 2007, s. 459).

Soudní vymáhání je většinou poslední možnou volbou při vymáhání pohledávek, pokud se nepodaří vymoci zaplacení pohledávky výše uvedenými způsoby (Kislingerová, 2005, s. 460). Kislingerová (2005, s. 460) ve své knize uvádí: „*Musí se počítat se soudním poplatkem ve výši 4 % z žalované pohledávky pro vydání platebního rozkazu a s 2 % pro výkon rozhodnutí. Další náklady jsou spojeny s právním zastoupením.*“.

Exekuci mají pod sebou exekuční úřady, které napomáhají k prosazení vůle soudu. K vykonání exekuce je potřeba mít exekuční titul, kterým se rozumí vykonatelné rozhodnutí soudu, notářský zápis s doložkou o vykonatelnosti nebo exekutorský zápis, ve kterém se obě strany dohodnou, v případě, že jedna strana nebude plnit závazky, bude provedena exekuce (Kislingerová, 2007, s. 460).

Pouze v krajních řešení nedobytných pohledávek je **konkurz**. Konkurz nastává většinou u společností, které nevlastí téměř žádný majetek a lze ho vyhlásit, pokud je společnost předlužena a neočekává se, že by se situace zlepšila. Jakmile se majetek zpeněží, uspokojí se jako první nároky správce konkurzní podstaty a poté pohledávky vzniklé po prohlášení konkurzu (Kislingerová, 2007, s. 460).

1.12 Zánik pohledávek

Při zániku pohledávky pro dlužníka i věřitele znamená povinnost vyřadit z účetnictví danou pohledávku. Existují různé způsoby zániku pohledávek, které mají různé daňové dopady. Nejčastějším důvodem pro zánik pohledávky je považována úhrada buď plná nebo částečná. Další způsoby zániku pohledávek mohou způsobovat problémy, mezi tyto způsoby patří tři skupiny případů zániku:

- Zanikající **pohledávka je nahrazena jinou pohledávkou**, to upravuje § 1901 a § 1902 OZ, to jsou novace či narovnání. Znamená to, že aktiva nebo pasiva jsou nahrazena jiným aktivem či pasivem (Ryneš, 2020, s. 180).
- **Zápočet pohledávek** upravuje § 1982 až § 1991 OZ. Jedná se o případy vzájemného započtení pohledávek a závazků. § 1982 odst. 1 OZ uvádí: *„Dluží-li si strany vzájemně plnění stejného druhu, může každá z nich prohlásit vůči druhé straně, že svoji pohledávku započítává proti pohledávce druhé strany. K započtení lze přistoupit, jakmile straně vznikne právo požadovat uspokojení vlastní pohledávky a plnit svůj vlastní dluh.“* (Ryneš, 2020, s. 180).
- **Pohledávky nebyly splněny ani započteny**, např. prominutí dluhu podle § 1995 OZ. Jedná se o případy bez získání či poskytnutí protihodnoty. Zánik pohledávky je účtován do nákladů obvykle jako daňově neuznatelný náklad (Ryneš, 2020, s. 180).

Mezi další způsoby zániku pohledávek patří splnění dluhu, dohoda, započtení, výpověď, odstoupení od smlouvy, nemožnost plnění, narovnání, splynutí, uplynutí doby a smrt věřitele nebo dlužníka (Vaigert, 2006, s. 211).

1.13 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitá ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti. Nedílnou součástí finančního řízení je finanční analýza, která udává zpětnou informaci, o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel. Průběžná znalost finanční situace společnosti napomáhá manažerům se správně rozhodovat při krátkodobém a dlouhodobém finančním řízení společnosti. Základním zdrojem dat pro výpočty finanční analýzy jsou jednotlivé výkazy společnosti jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní

závěrky. Výsledky finanční analýzy lze porovnat buď s doporučenými hodnotami nebo s odvětvovým průměrem dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (Knápková, 2017, s. 17-18).

Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn jednotlivých položek výkazů v časové posloupnosti (Knápková, 2017, s. 65). Hrdý (2016, s. 213) ve své knize uvádí: „*Cílem analýzy je změřit pohyby jednotlivých veličin a zjistit jejich intenzitu a z toho důvodu je nutné mít k dispozici údaje za několik po sobě jdoucích období.*“. Vzorec pro výpočet horizontální analýzy:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_i(t) - \text{ukazatel}_i(t - 1)$$

Vysvětlivky ke vzorci:

ukazatel_i(t) – hodnota bilanční položky i v čase t,

ukazatel_i(t - 1) - hodnota bilanční položky i v čase t-1 (rok předcházející),

t = rok (Janíčková, 2020).

Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá, v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k nějaké veličině (Kislingarová, 2005, s. 15). „*Vertikální analýza znamená převedení položek výkazů v absolutních hodnotách na jejich relativní procentní vyjádření (tzn. procentuální podíl zvolené základny). Tato analýza pouze konstatuje skutečnost.*“ (Janíčková, 2020). Vzorec pro výpočet vertikální analýzy:

$$\frac{\text{položka}_i}{\text{položka}_n} * 100$$

Vysvětlivky ke vzorci:

Položka i = položka, u které zjišťujeme procentní podíl,

Položka n = hlavní rozvrhová základna (Janíčková, 2020).

Obrátkovost pohledávek

Rychlost obratu pohledávek vyjadřuje poměr mezi tržbami a průměrným stavem pohledávek během určitého období. Tento ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím rychleji společnost vyřeší své pohledávky (Hrdý, 2016, s. 218-219). Vzorec pro výpočet rychlosti obratu pohledávek:

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby za období v Kč}}{\text{Obchodní pohledávky v Kč}}$$

Průměrná doba inkasa plateb od odběratelů neboli **doba obratu pohledávek** vyjadřuje průměrný počet dnů, které uplynou mezi vystavenými faktury a jejím uhrazením od odběratele. K výpočtu doby obratu pohledávek jsou potřeba účetní výkazy (Režňáková, 2010, s. 41-43). Vzorec pro výpočet doby obratu pohledávek:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodního styku v Kč}}{\frac{\text{Tržby za období (zpravidla za rok) v Kč}}{360}}$$

Obrátkovost závazků

Výpočet **doby obratu závazků** vychází z účetních výkazů. Závazky z obchodního styku jsou spojeny s nákupy materiálu, energie a služeb od dodavatelů. Hodnotu těchto nákupů, lze získat z výkazu zisků a ztrát. V položce výkonová spotřeba jsou zahrnuty náklady na spotřebovaný materiál, suroviny, energii a další služby (Režňáková, 2010, s. 46-47). Vzorec pro výpočet doby obratu závazků:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obchodního styku v Kč}}{\frac{\text{Výkonová spotřeba v Kč}}{360}}$$

Ukazatele likvidity

Likvidita úzce souvisí se solventností. Bartoš (2020) uvádí: „*Likviditou se rozumí platební schopnost společnosti přeměnit majetek na prostředky jež je možné použít na úhradu závazků. Solventnost je schopnost podniku hradit k určenému termínu, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.*“. Za platebně schopný podnik, lze považovat takový podnik, který má ke dni splatnosti více pohotových

peněžních prostředků, než je splatných závazků. Ukazatel likvidity rozlišuje tři základní druhy likvidit, které jsou uvedené níže (Hrdý, 2016, s. 219).

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně se řadí do nejprísnejších ukazatelů z důvodu toho, že udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky ihned, a to pomocí peněžních prostředků v pokladně a na bankovním účtu. Doporučenými hodnotami pro tuto likviditu jsou 0,2 – 0,5 (Jadviščák, 2011). Vzorec pro výpočet okamžité likvidity:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně vylučuje ze svého výpočtu zásoby, jakožto nejméně likvidní složku oběžných aktiv (Hrdý, 2016, s. 193). Výsledek pohotové likvidity určuje kolikrát je společnost schopna uhradit své krátkodobé závazky, pokud přemění krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek na peníze (Janíčková, 2020). Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,7-1,2 (Jadviščák, 2011). Vzorec pro výpočet pohotové likvidity:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Posledním ukazatelem je **běžná likvidita**, která se jinak nazývá likvidita 3. stupně. Udává kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Jinými slovy kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby přeměnila oběžná aktiva na hotovost. Doporučené hodnoty jsou mezi 1,5-2,5 (Jadviščák, 2011). Bartoš (2020) vymezuje v přednášce: „*Doporučená hodnota bankovních standardů je mezi 2-3, což je hodnota finančně zdravých podniků, Hodnoty nižší jak 1 jsou z hlediska finanční zdraví nepřijatelné.*“. Vzorec pro běžnou likviditu:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Bakalářské práce se zabývá společností, která si přeje zůstat anonymní, a proto je pro účely této bakalářské práce označována jako společnost XYZ, s. r. o. Tato část je zaměřena na popis analyzované společnosti (tzn. základní informace, předmět podnikání, velikostní a odvětvové zařazení, organizační struktura, jakým způsobem společnost prověřuje potencionální zákazníky a jaký má systém při vymáhání pohledávek). Poslední část je věnována výpočtu ukazatelů finanční analýzy (tzn. horizontální analýza, ukazatele likvidity a aktivity) a analýzy krátkodobých pohledávek, a to převážně analýzy pohledávek po lhůtě splatnosti.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost XYZ s.r.o. je soukromou rodinnou společností, která byla založena a zapsána do obchodního rejstříku v roce 1990. Právní forma je společnost s ručením omezeným. Původní základní kapitál ve výši 100 tis. Kč byl postupně v přímé souvislosti s úspěšným hospodařením navyšován a od 1. srpna 2008 dosáhl úrovně 60 mil. Kč. Na tomto základním kapitále se podílí celkem šest společníků, kteří se dělí rovným dílem a každý z nich vložil do společnosti vklad ve výši 10 mil. Kč. Vklad byl k dnešnímu datu stoprocentně splacen. Statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatele, kteří jménem společnosti mohou jednat a podepisovat dokumenty.

Hlavní zaměření společnosti je na vývoj, výrobu a distribuci autochemie, autokosmetiky a autopříslušenství. Společnost výrobky prodává pod svou vlastní obchodní značkou, která je jedničkou na maloobchodním trhu v sortimentu autochemie a autokosmetiky v České a Slovenské republice. Jedná se převážně o směsi do chladičů, brzdové kapaliny, letní a zimní přípravky do ostřikovačů, přípravky pro péči o interiér a exteriér vozu, aditiva do pohonných hmot a autodoplňky.

Předmět podnikání

- Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, karcinogenní.
- Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilující.

- Výroba chemických výrobků – s výjimkou výrobků uvedených v přílohách živnostenského zákona – skupiny 107, 207, 307.
- Nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení – velkoobchod.
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v režimu živnosti volné.
- Výroba výrobků z plastů.
- Výroba nealkoholických nápojů a potravin, v režimu živnosti volné (Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2012-2015).

Hlavní předmět podnikání této společnosti je dle klasifikace CZ-NACE a nachází se pod číselným označením 20 (tj. výroba chemických látek a chemických přípravků).

Odvětvové zařazení

Společnost se zaměřuje na výrobu ostatních potravinářských výrobků (tj. skupina 108) a dále hlavně na výrobu chemických látek a chemických přípravků (tj. skupina 20). Obě tyto skupiny se tímto řadí do skupiny C, tedy do zpracovatelského průmyslu dle klasifikace CZ – NACE (Kesely, 2018).

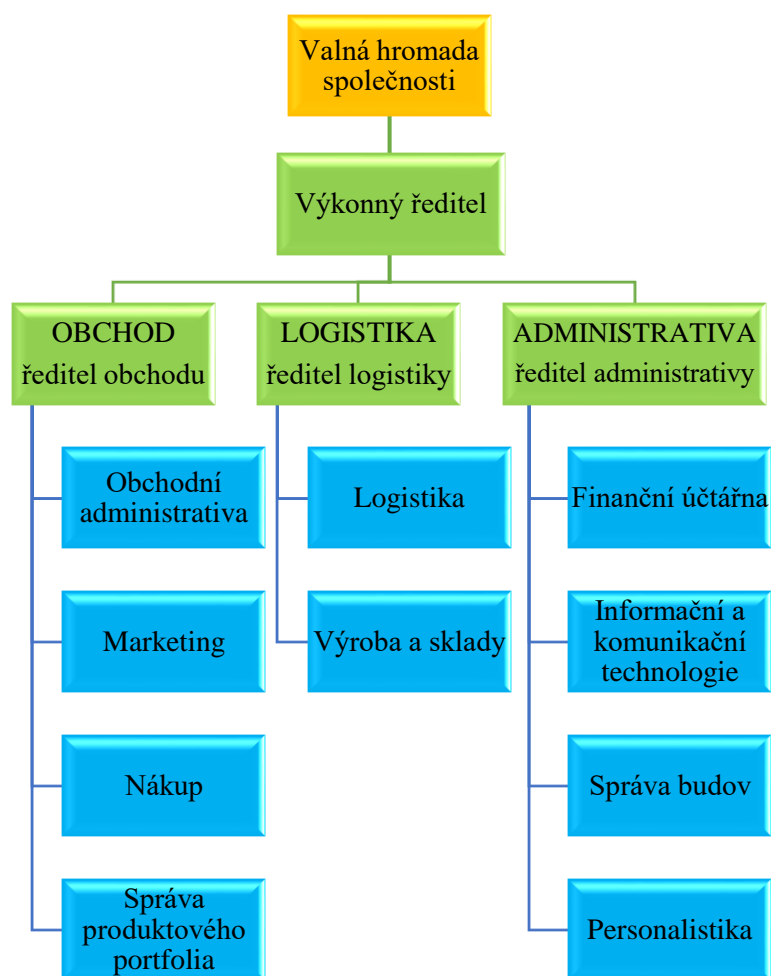
Velikostní zařazení

Dle § 1b odst. 3 ZoÚ lze společnost považovat dle kategorie účetní jednotky za velkou účetní jednotku. Velká účetní jednotka se rozumí jednotka, která k rozvahovému dni překračuje alespoň 2 hraniční hodnoty. Z poskytnutých účetních závěrek za všechny účetní období vyplývá, že společnost ve všech sledovaných obdobích překročila zákonem stanovený limit, a to v hodnotách celkových aktiv (tj. 500 mil. Kč) a rovněž tak roční úhrn čistého obrátu (tj. 1.000 mil. Kč). Počet zaměstnanců (tj. 250) nebyl překročen (Sbírka zákonů ČR, 2021).

Vedení účetnictví

Společnost vede podvojný účetnictví, které uzavírá za kalendářní rok vždy k 31.12., účetní závěrka podléhá auditu. Sestavuje konsolidovanou účetní závěrku z důvodu existence organizační jednotky ve Slovenské republice, protože tato organizační složka nemá samostatnou právní subjektivitu.

Organizační struktura



Obrázek 6 – Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací ze společnosti)

Společnost zaměstnává v současné době 218 zaměstnanců. Nejvyšší postavení ve společnosti má valná hromada, pod kterou se nachází výkonný ředitel. Dále se společnost řadí do tří hlavních oddělení a tím jsou obchod, logistika a administrativa. Tyto tři oddělení mají každý svého ředitele, který plně zodpovídá za chod svého oddělení. Poté se tyto tři oddělení dělí na deset menších viz obrázek č. 6. V čele každého oddělení stojí vedoucí pracovník, kterému se zodpovídají zaměstnanci, kteří pod ním pracují. Vedoucí pracovník nese za zaměstnance plnou odpovědnost a musí se zodpovídat řediteli svého hlavního oddělení. Každý týden probíhá meeting mezi jednotlivými řediteli s vedoucími pracovníky daného oddělení, kde probírají konkrétní týdny a jejich výsledky oddělení a dále také přednáší své připomínky k určitým náležitostem.

Produkty a zákazníci

Společnost nabízí několik druhů produktů. Ročně vyrobí přes 30 milionů litrů provozních kapalin a autokosmetiky. Portfolio produktů společnosti je téměř 3 tisíce produktů a součástí nabídky je více než 2 tisíce různých artiklů českých i světových značek. Společnost poskytuje prodejní servis pro více než 2 tisíce zákazníků nebo dodacích míst. V průběhu kalendářního roku dodává svým zákazníkům průměrně 60 tisíc výrobků denně, v sezónních špičkách je to až 250 tisíc výrobků denně. Společnosti ročně chodí okolo 100 tisíc objednávek. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby tato společnost měla velmi propracovaný systém v řízení svých pohledávek.

Mezi hlavní odběratele patří sítě čerpacích stanic a supermarketů, autoservisy a prodejci tradičního trhu jako jsou například mototechny, autodíly. Dalšími odběrateli jsou dopravci, průmysloví spotřebitelé a dále také jednotlivci, kteří nakupují třeba na zmíněných čerpacích stanicích či supermarketech. Čerpací stanice a automotive prodejci patří dlouhá léta mezi klíčové odběratele.

Vizi společnosti je být spolehlivým dodavatelem a trvale vycházet vstříc požadavkům zákazníků na rozsah, objem, kvalitu a termín dodání jejich produktů.

Procesy společnosti

Všechny procesy ve společnosti probíhají v podnikovém informačním systému ESO9 Profi. Tento systém je díky svým vlastnostem určen především pro střední a velké společnosti s vyššími nároky. Je schopen plně postihnout specifické potřeby společnosti a vytvořit tak naprosto individuální řešení s novými činnostmi, agendami a funkcionalitami. Pokrývá následující oblasti: účetnictví, finance, saldokonto, plánování, majetek, nákup, prodej, sklady, manažerské výstupy, controlling, interní evidence, montáže, servis, evidence pošty a dokumentů, mzdy a personalistika, výroba a další. Tento systém společnosti ulehčí činnosti jednotlivých pracovníků (ESO9 informační systémy, 2013).

2.1.1 Prověřování potenciálních zákazníků

Nové zákazníky společnost získává prostřednictvím zaškoleného týmu obchodních zástupců a obchodních manažerů. S každým zákazníkem je podepsána rámcová kupní smlouva, ve které je sjednána splatnost. Počet dnů splatnosti se zákazníkem dohodne

obchodní zástupce na základě interních pravidel pro jednotlivé tržní segmenty. Zpravidla se pohybuje v rozmezí 14 až 30 dní. V případě právnických osob obsahuje rámcová kupní smlouva institut tzv. osobního ručení, kdy osoba jednající za zákazníka osobně ručí za nezaplacené pohledávky právnické osoby. Pokud zákazník odmítne podepsat rámcovou kupní smlouvu, tak zboží odebírá za hotové, případně formou zálohové faktury.

U významných zákazníků, jako např. sítě supermarketů, hobby marketů a čerpacích stanic jsou podepisovány smlouvy dle jejich vzoru, které jsou zpravidla nadnárodní. V těchto smlouvách institut osobního ručení není zakotven. U těchto zákazníků je splatnost delší a pohybuje se zpravidla v rozmezí 30 až 60 dní.

S některými zákazníky je smluvně sjednáno skonto. V tomto případě, pokud zákazník zaplatí dříve, než je sjednaná splatnost, tak má nárok na finanční skonto v rozpětí 2-3 %.

Ekonomická situace každého zákazníka je ověřována v okamžiku jeho zavedení do informačního systému, a to s ohledem na očekávaný rozsah spolupráce. Menší zákazníky ověřuje pracovníce zákaznického servisu z veřejně dostupných zdrojů, větší a síťové zákazníky ověřuje finanční ředitel v placených databázích. Dle výsledku ověření je zákazníkovi v informačním systému nastaven tzv. kreditní limit, což je celková hodnota pohledávek ve i po splatnosti, kterou je zákazník oprávněn čerpat. V případě jejího překročení přechází na hotovost.

2.1.2 Zajišťovací prostředky

Společnost při vymáhání svých pohledávek využívá tyto zajišťovací prostředky pro rychlé splacení pohledávek od svých odběratelů:

- smluvní úrok z prodlení,
- rámcová kupní smlouva s fyzickou osobou jako dlužníkem,
- rámcová kupní smlouva s právnickou osobou a s osobním ručením,
- postoupení pohledávky,
- splátkový kalendář s výhodou splátky,
- bankovní záruka (výjimečně, zejména u zahraničních zákazníků).

2.1.3 Proces vymáhání pohledávek

Systém určený k vymáhání pohledávek

Společnost má zákazníky rozděleny do zákaznických segmentů, které jsou označeny jako obchodní kanály. Pro každý tento kanál je v informačním systému nastaveno workflow neboli pracovní postup pro vymáhání pohledávek. Pro příklad je zde uveden pracovní postup pro jednoho z významných odběratelů.

Pravidla pro pohledávky							
<input type="checkbox"/>	Typ úkonu	Algoritmus řešitele	Funkční místo	Dnů	Frekvence	Úkol pro	Lhůta
<input type="checkbox"/>	Urgence č.1	OZ pro DM		3	Dokud nebude splněn	Dodací místo mimo návštěvu	9
<input type="checkbox"/>	Urgence č.2	OZ pro DM		19	Dokud nebude splněn	Dodací místo mimo návštěvu	7
<input type="checkbox"/>	Upomínka č.1	Funkční místo	Finanční účetní 1	30	Dokud nebude splněn	Dodací místo mimo návštěvu	10
<input type="checkbox"/>	Informovat centrálu	KAM pro kanál		30	Dokud nebude splněn	Dodací místo mimo návštěvu	7
<input type="checkbox"/>	Opakované urgencye	OZ pro DM		30	Opakovaně	Návštěvu na dodacím místě	70
<input type="checkbox"/>	Urgence VOT	VOT pro DM		35	Dokud nebude splněn	Dodací místo mimo návštěvu	7
<input type="checkbox"/>	Upomínka č.2	Funkční místo	Finanční účetní 1	45	Dokud nebude splněn	Dodací místo mimo návštěvu	10
<input type="checkbox"/>	Předat na účtárnu	Referent pro kanál		60	Dokud nebude splněn	Dodací místo mimo návštěvu	5
<input type="checkbox"/>	Předat na právníka	Funkční místo	Finanční ředitel	65	Dokud nebude splněn	Dodací místo mimo návštěvu	10

Obrázek 7 - Systém k řízení vymáhání pohledávek

(Zdroj: Interní zdroj společnosti)

Na obrázku č. 7 jsou zobrazeny úkoly, které se automaticky generují na jednotlivé odpovědné pracovníky analyzované společnosti po uplynutí lhůty ve sloupci „dny“ po datu splatnosti každé jednotlivé pohledávky. V případě síťových zákazníků s centrální fakturací se úkoly generují sumárně za všechny pohledávky v prodlení. Každý úkol musí pracovník splnit a zapsat komentář, co bylo se zákazníkem dohodnuto. Pokud pohledávka není zaplacená, tak se generují úkoly na další pracovníky v pořadí. Po zaplacení jsou všechny úkoly uzavřeny a nové se již negenerují.

Použité zkratky v obrázku č. 7:

- OZ pro DM – obchodní zástupce odpovědný za dodací místo, v tomto případě za konkrétní čerpací stanici, která je v prodlení po datu splatnosti.
- KAM pro kanál – obchodní manažer (Key account manager) odpovědný za obchodní kanál, v tomto případě za celou síť dané čerpací stanice.
- VOT pro DM – vedoucí obchodního týmu, který je nadřízeným pracovníkem OZ pro DM.
- Referent pro kanál – administrativní pracovník obchodní administrativy, který má na starost vyúčtování se zákazníky obchodního kanálu dané čerpací stanice.

Společnost se snaží na řádném vymáhání pohledávek finančně motivovat obchodní manažery a ředitele obchodu. V případě, že je pohledávka, za kterou jsou odpovědni, více než 60 dnů po splatnosti a stále nezaplacená, tak je vnitropodnikově zatíženo hospodaření příslušného střediska 100 % nezaplacené jistiny pohledávky. Pokud se jim pohledávku podaří vymoci, tak je následně zatížení střediska stornováno. Tyto operace ovlivňují hospodářské výsledky střediska a plnění stanoveného rozpočtu, což následně ovlivňuje mzdové ohodnocení. Zaúčtování probíhá na měsíční bázi na podrozvahové účty.

Další postupy vymáhání pohledávek

Pokud je zákazník v průběhu vymáhání kontaktní a komunikuje, tak mu společnost nabízí **dohodu o úhradě dluhu se splátkovým kalendářem**. V rámci této dohody zákazník splácí dluh ve splátkách, které jsou pro něj dlouhodobě přijatelné a pokud splátkový kalendář dodrží, tak mu jsou odpuštěny úroky z prodlení. Zároveň podpisem uznává pohledávku co do důvodu i výše. V případě, že by dlužník porušil podmínky splacení svého dluhu bere se za termín splatnosti pohledávek pro účely výpočtu úroků z prodlení původní termín splatnosti pohledávek. Pokud bude výše dlužné částky nad 100 tis. Kč požaduje společnost podpis dohody se splátkovým kalendářem formou notářského zápisu se svolením k přímé vykonatelnosti. Jestliže dlužník na dohodu přistoupí a splátkový kalendář nedodrží, tak má k dispozici exekuční titul a může pohledávku vymáhat v exekuci bez soudního projednání a vydání rozsudku.

V některých případech také využívá institut **postoupení pohledávky**, pokud se podaří najít společnost nebo osobu, která by od společnosti XYZ, s. r. o. dlužnou pohledávku odkoupila za nominální hodnotu nebo nižší hodnotu. V tomto případě podepisuje smlouvu a postoupení pohledávek mezi společností XYZ, s. r. o. jako postupitelem a společností postupníka, která převezme za úplatu do majetku pohledávku za dlužníkem a zaplatí jim za ni dohodnutou cenu. Většinou se jedná o případy, kdy má postupník vůči dlužníkovi dluh a postoupenou pohledávku vůči němu započítá. Zákonnou náležitostí případu je nejen uzavření smlouvy o postoupení pohledávek, ale postupitel musí dlužníka o postoupení písemně oznámit.

Pokud se nepodaří vymoci pohledávku cestou pracovníků obchodu, ani po obeslání dlužníka oficiálními upomínkami, tak nepromlčenou pohledávku nad 10 tis. Kč jistiny vymáhá **právní cestou**. V tomto případě pohledávku vymáhá společnost nejen

po dlužníkovi, ale i po ručiteli, pokud byla podepsána rámcová kupní smlouva s osobním ručením. Postupuje společnost v následujících krocích:

- předžalobní výzva z právní kanceláře na dlužníka, příp. i na ručitele,
- žaloba na dlužníka, příp. i na ručitele,
- po vydání pravomocného rozsudku exekuce na majetek dlužníka, příp. i na majetek věřitele.

Pokud je na dlužníka kdykoli v průběhu vymáhání **vyhlášeno insolvenční řízení**, tak je nutno přerušit nebo ukončit jiné formy vymáhání a ve stanovené lhůtě přihlásit pohledávku do insolvenčního řízení. Toto řízení potom sledovat a činit kroky, ke kterým věřitele vyzve insolvenční správce. Vše probíhá elektronickou cestou na portále insolvenčního rejstříku. Společnost XYZ, s. r. o. má na uvedeném portále zavedeno automatické sledování, kdy jim e-mailem na denní bázi chodí upozornění o záznamu v insolvenčním i obchodním rejstříku u všech jejich obchodních partnerů a dlužníků.

Po neúspěšném vymáhání, exekuci nebo insolvenci provede společnost odpis pohledávky v souladu s účetní a daňovou legislativou.

2.1.4 Opravné položky k pohledávkám

Společnost vytváří opravné položky daňově uznatelné k pohledávkám, a to 100 % u pohledávek v insolvenčním řízení (účetování 558.022/391.002), dále pak 50 % u pohledávek po splatnosti 18 měsíců a 100 % u pohledávek po lhůtě splatnosti 30 měsíců (účetování 558.020/391.001). Opravné položky jsou taktéž vytvářené ve výši 100 % u pohledávek nepřesahujících 30 tis. Kč, které jsou nejméně 12 měsíců po lhůtě splatnosti (účetování 558.030/391.003). Ve všech případech musí platit, že vznikly za účelem dosažení a udržení příjmů a nejsou za spřízněnou osobou. Opravné položky daňově neuznatelné se vytvářejí ve výši 100 % k pohledávkám, které jsou 6 měsíců po lhůtě splatnosti (účetování 559.999/391.099).

2.2 Finanční analýza společnosti

Tato část bakalářské práce se soustřeďuje na analýzu zkoumaného subjektu v letech 2017 až 2019 za pomoci horizontální analýzy aktiv a pasiv, ukazatele likvidity, obrátkovostí závazků a pohledávek. Některé tyto ukazatele jsou následně přeneseny do grafů, aby bylo více zřejmé, jaký výsledek z ukazatelů plyne.

2.2.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 7 - Horizontální analýza aktiv

Vybrané položky aktiv (v tis. Kč)	Rok			Absolutní změna		
	2017	2018	2019	2017- 2016	2018- 2017	2019- 2018
AKTIVA CELKEM	566 820	585 637	660 976	19 285	18 817	75 339
STÁLÁ AKTIVA	152 537	156 781	194 296	-5 343	4 244	37 515
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 767	2 169	1 843	1 118	402	-326
Dlouhodobý hmotný majetek	150 487	154 612	192 453	-3 973	4 125	37 841
Dlouhodobý finanční majetek	283	0	0	0	-283	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	409 795	421 563	454 104	20 140	11 768	32 541
Zásoby	163 229	160 073	189 559	12 501	-3 156	29 486
Pohledávky	229 695	231 931	227 466	5 284	2 236	-4 465
Peněžní prostředky	16 871	29 559	37 079	2 355	12 688	7 520
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	4 488	7 293	12 576	2 836	2 805	5 283

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

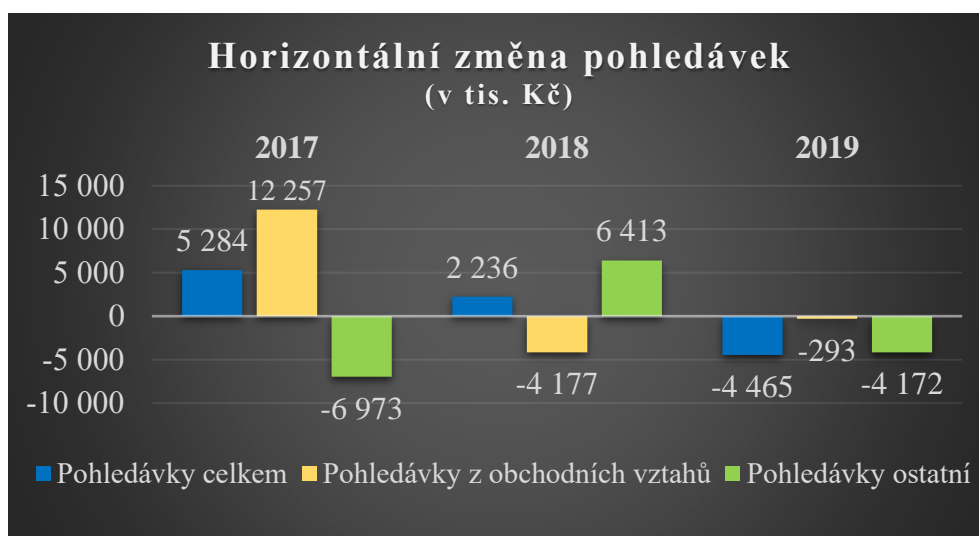
Ve výše uvedené horizontální analýze aktiv jsou použité pouze vybrané položky rozvahy společnosti za roky 2017-2019. Tabulka č. 7 obsahuje, kolik dosahovali vybrané ukazatele aktiv v tis. Kč a následně je z nich vypočítaná absolutní změna těchto položek.

V tabulce č. 7 si lze povšimnout, že první položka, tj. dlouhodobý nehmotný majetek se zvýšil v letech 2017 a 2018 a naopak v roce 2019 se snížil o 326 tis. Kč. Druhá položka, tj. dlouhodobý hmotný majetek má největší podíl v položce stálých aktiv. Největší nárůst se objevil v roce 2019, kdy se tato položka zvýšila o více než 37 mil. Kč, z čehož vyplývá, že společnost investovala část svých prostředků do nákupu dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2018 se snížil dlouhodobý finanční majetek na hodnotu nula a v dalších letech tento majetek nenakupovala.

Vzhledem k tomu, že společnosti převyšují ve všech sledovaných letech oběžná aktiva nad stálými aktivy, lze analyzovanou společnost zařadit do kapitálově lehčí

firmy. V roce 2019 společnost nakoupila velké množství zásob a tím se položka zásob zvýšila o 29 mil. Kč oproti roku přechozímu. Další položkou v tabulce č. 7 jsou pohledávky. V roce 2017 a 2018 hodnota pohledávek rostla, avšak v roce 2019 se tato hodnota snížila o 4 mil. Kč. Pohledávky ve všech sledovaných letech dosahovaly nejvyšší hodnoty v oběžných aktivech a zabíraly tak jednu polovinu těchto aktiv. Předposlední položkou jsou peněžní prostředky, kterými společnost disponuje. Tato položka měla ve všech analyzovaných letech stoupající tendenci.

2.2.2 Horizontální změna pohledávek



Graf 1 - Horizontální změna pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Na základě tabulky č. 7 a rozdělení pohledávek dle výkazů společnosti, byl vytvořen graf č. 1, který znázorňuje graficky absolutní změny pohledávek. Z grafu č. 1 je v roce 2017 patrný velký nárůst pohledávek z obchodních vztahů a to o 12 mil. Kč oproti roku předcházejícímu. Naopak v roce 2018 se tyto pohledávky snížily, a to více než o 4 mil. Kč. V dalším roce se tato hodnota zmenšila pouze o malou část a to 293 tis. Kč. Položka pohledávek ostatních se meziročně měnila. Střídala se klesající a stoupající tendence. Z výše uvedeného grafu lze vidět, že společnosti meziročně kolísají jak pohledávky ostatní, tak i pohledávky z obchodních vztahů. Pohledávky jsou kompletně a detailněji rozebrány v kapitole 2.3.

2.2.3 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 8 - Horizontální analýza pasiv

Vybrané položky pasiv (v tis. Kč)	Rok			Absolutní změna		
	2017	2018	2019	2017- 2016	2018- 2017	2019- 2018
PASIVA CELKEM	566 820	585 637	660 976	19 285	18 817	75 339
VLASTNÍ KAPITÁL	190 468	207 978	213 833	18 213	17 510	5 855
Základní kapitál	60 000	60 000	60 000	0	0	0
Kapitálové fondy	74	-208	-209	0	-134	-417
Fondy ze zisku	6 000	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	106 181	130 394	143 186	20 210	24 213	12 792
Výsledek hospodaření běžného účetního období	18 213	17 792	10 856	-1 997	-421	-6 936
CIZÍ ZDROJE	373 695	374 235	444 145	402	540	69 910
Závazky	373 695	374 235	444 145	402	540	69 910
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	2 657	3 424	2 998	670	767	-426

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

V tabulce č. 8 jsou vybrané položky pasiv rozvahy a následná jejich absolutní meziroční změna. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech byl ve výši jedné třetiny. Velikost základního kapitálu se během všech let nemění a zůstává tak na částce 60 mil. Kč. Největší zastoupení ve vlastním kapitálu ve všech sledovaných letech, měl výsledek hospodaření minulých let, který měl rostoucí tendenci. V roce 2018 společnost rozpustila fondy ze zisku, a tím se spolu s výsledkem hospodaření běžného účetního období za rok 2017 výsledek hospodaření minulých let zvýšil o 24 mil. Kč. Ve všech letech se společnosti dařilo díky kladnému výsledku hospodaření minulých let. Kapitálové fondy se v roce 2017 nezměnily, avšak v dalších letech se snížily o 134 tis. Kč a poté dále o 417 tis. Kč.

Cizí zdroje tvořily zhruba 65 % celkových pasiv. Jedinou položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé a dlouhodobé závazky. Tyto závazky se v roce 2017 a 2018 navýšily

pouze o 402 tis. Kč a 540 tis. Kč, naopak v roce 2019 se jejich hodnota zvýšila o necelých 70 mil. Kč. Z účetních výkazů společnosti vyplývá, že se zvýšily v roce 2019 převážně závazky k úvěrovým institucím.

2.2.4 Ukazatele likvidity

Tabulka 9 – Ukazatele likvidity

Ukazatele	Rok		
	2017	2018	2019
OKAMŽITÁ LIKVIDITA	0,05	0,09	0,1
Oborový průměr	0,42	0,28	0,27
POHOTOVÁ LIKVIDITA	0,71	0,76	0,71
Oborový průměr	1,15	0,99	0,92
BĚŽNÁ LIKVIDITA	1,18	1,23	1,22
Oborový průměr	1,67	1,55	1,56

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Oborové průměry pro tabulku č. 9 jsou brány dle oboru zpracovatelského průmyslu skupina C číselné označení 20 (tj. výroba chemických látek a chemických přípravků).

V tabulce č. 9 jsou znázorněny všechny typy ukazatele likvidity. Prvním z těchto ukazatelů je **okamžitá likvidita** neboli likvidita 1. stupně. Podle oborového průměru, který dosahuje 0,27 - 0,42, společnost nedosahuje průměru ani v jednom uvedeném roce. To znamená, že v těchto letech nebyla dostatečně platebně schopná. V roce 2017 byla schopna splatit pouze 5 % svých splatných dluhů, v roce 2018 se ukazatel o malou část zvýšil a to na 9 % a v roce 2019 dovršil hodnoty 10 %.

Dalším zkoumaným ukazatelem je **pohotová likvidita** neboli likvidita 2. stupně, ukazatel by měl nabývat hodnot mezi 0,92 - 1,15 dle oborového průměru. Ani v jednom z uvedených let společnost bohužel nedosáhla těchto hodnot. Hodnoty se pohybují okolo 0,7, to znamená, že firma je schopna uhradit 70 % svých krátkodobých závazků, pokud přemění krátkodobé pohledávky na peníze.

Posledním ukazatelem je **běžná likvidita** neboli tzv. likvidita 3. stupně, doporučené hodnoty se pohybují mezi 1,56 - 1,67 podle oborového průměru. Vypočítané hodnoty se hodně blíží tomuto průměru ve všech letech. Znamená to, že společnost je schopna uspokojit své věřitele 1,2krát, pokud naráz promění všechna svá oběžná aktiva na peníze.

2.2.5 Ukazatele aktivity

Tabulka 10 – Doba a rychlost obratu pohledávek

Položky (v tis. Kč)	Rok		
	2017	2018	2019
Pohledávky z obchodních vztahů	228 767	224 590	224 297
Tržby z prodeje výrobků a služeb	522 277	539 979	502 480
Tržby za prodej zboží	503 476	527 868	546 195
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	978	453	0
Tržby z prodaného materiálu	7 864	6 946	6 547
Celkové tržby	1 034 595	1 075 246	1 055 222
Doba obratu pohledávek (dny)	79,6	75,19	76,52
Rychlost obratu pohledávek	4,52	4,79	4,71
Oborový průměr doby obratu pohledávek (dny)	78,25	55,10	48,07

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Čím menší je hodnota ukazatele doby obratu pohledávek, tím dříve má společnost prostředky k dispozici a může s nimi disponovat. Tendence tohoto ukazatele by měla být klesající, což jak bylo zjištěno, platí pouze v meziroční změně z roku 2017 na rok 2018. V dalším roce 2019 se tento ukazatel opět zvýšil. Průměrná doba splatnosti pohledávek se srovná s běžnými platebními podmínkami, za jakých společnost fakturuje své zboží. Průměrnou dobu splácení pohledávek má společnost nastavenou ve výši 14 až 30 dní, avšak u svých významných zákazníků, má podmínky splácení stanovené jinak a posunuje se těmto zákazníkům doba splatnosti na rozmezí 30 až 60 dní. Průměrná doba splácení pohledávek je 1 měsíc, ve všech uvedených letech ukazatele hodnotu 30 dní přesahují. To znamená, že obchodní partneři neplatí své účty včas a doba kterou jim trvá zaplatit se pohybuje okolo 75 dní. Avšak srovnání s maximální dobou splatnosti tj. 60 dní u svých významných odběratelů se tato hodnota blíží k výsledným hodnotám. Oborový průměr doby obratu pohledávek v sektoru výroby chemických látek a chemických přípravků měl klesající tendenci v jednotlivých letech. Společnost se však přiblížila oborovému průměru pouze v roce 2017 kdy dosahovala 79 dnů a oborový průměr byl ve výši 78 dní. V dalších letech se hodnota doby obratu pohledávek lišila přibližně o 20-28 dní.

Poměrové ukazatele rychlosti obratu vypovídají, kolikrát se daná aktivita v podniku obrátí za rok. **Rychlost obratu pohledávek** musí být větší než 1, což ve všech letech společnost splňuje. Tato hodnota se každým rokem příliš neliší a dosahuje tak přibližně hodnoty 4,6 v každém sledovaném roce.

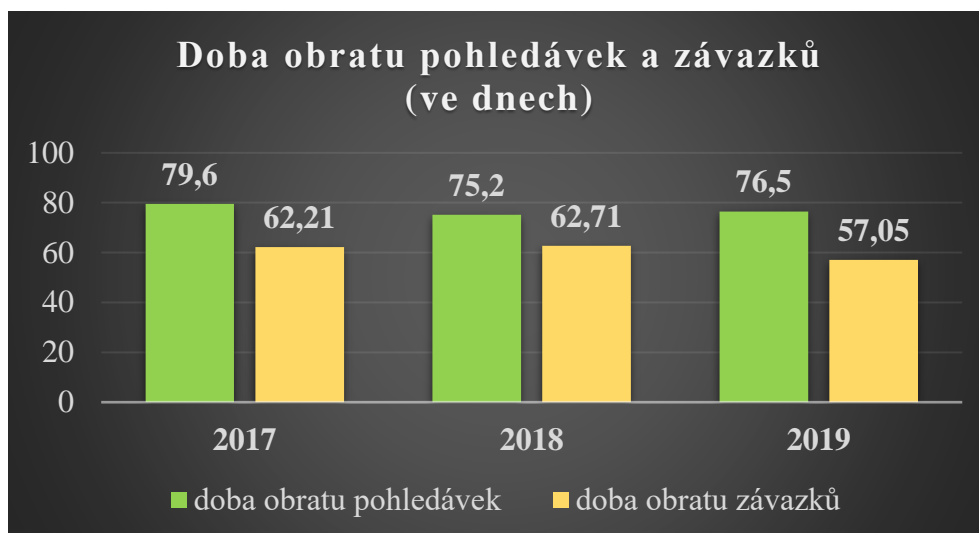
Tabulka 11 - Doba a rychlost obratu závazků

Položky (v tis. Kč)	Rok		
	2017	2018	2019
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	155 136	162 497	147 503
Výkonová spotřeba	897 765	932 806	930 839
Doba obratu závazků (dny)	62,21	62,71	57,05
Rychlost obratu závazků	5,79	5,74	6,31
Oborový průměr doby obratu závazků (dny)	140,72	89,23	85,30

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Doba obratu závazků stanovuje dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem zásob a externích výkonů a jejich úhradou. Nákup na obchodní úvěr představuje peněžní prostředky, které podnik po určitou dobu zadržuje a využívá k vlastním potřebám. V tomto případě je doba obratu závazků ve všech sledovaných letech nižší než u pohledávek, což značí, že společnost je schopna platit své závazky v relativně krátkém časovém horizontu. V letech 2017 a 2018 to představovalo 62 dní a v roce 2019 se tato hodnota snížila o 5 dnů a to na 57 dní. Ve všech sledovaných letech společnost nedosáhla oborového průměru, to ale pro společnost značí naopak pozitivní trend, jelikož hradí své závazky mnohem dříve a dodavatelé tak nemusejí na uhrazení déle čekat. Největší rozdíl je vidět v roce 2017, kdy oborový průměr dosahoval 140 dnů.

Rychlost obratu závazků se pohybuje každý analyzovaný rok kolem hodnoty 6.



Graf 2 - Doba obratu pohledávek a závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků se liší přibližně v každém roce v průměru o 16 dní. Doba obratu pohledávek je vyšší, to znamená, že společnost drží peníze ve svých nezaplacených pohledávkách a nemůže je tak použít pro případnou úhradu svých závazků. Z toho vyplývá, že by se měla zaměřit na to, aby se proces řízení pohledávek zlepšil a společnost tak dostávala od svých odběratelů mnohem dříve své platební prostředky. Naopak doba obratu závazků je nižší, díky tomu společnost splácí krátkodobé závazky z obchodních vztahů ve dřívějším čase, a to v průměru 60 dní.

2.3 Analýza pohledávek

V této kapitole se autorka bude podrobně zabývat analýzou pohledávek, které společnost eviduje. Bude zde zmíněno účtování, rozdělení a splatnost pohledávek. Následně budou vybráni odběratelé, u kterých se detailně zaměří na jejich pohledávky po a před lhůtou splatnosti.

2.3.1 Účtování pohledávek

Pohledávky z obchodního styku jsou účtovány na účtech účtové osnovy:

- 311001 Odběratelé – tuzemsko,
- 311002 Odběratelé – export,
- 311646 Odběratelé – pohledávky postoupené na základě Smlouvy o postoupení,
- 311800 Odběratelé na Slovensku (konsolidovaná data organizační složky).

Přijaté zálohy od obchodních partnerů jsou účtovány na účtech účtové osnovy:

- 324001 Přijaté zálohy – tuzemsko,
- 324002 Přijaté zálohy – ze zahraničí,
- 324800 Přijaté zálohy na Slovensku (konsolidovaná data organizační složky).

2.3.2 Rozdělení pohledávek

Tabulka 12 - Struktura pohledávek a jejich procentuální zastoupení v letech

Položky	2017 (v tis. Kč)	Podíl (v %)	2018 (v tis. Kč)	Podíl (v %)	2019 (v tis. Kč)	Podíl (v %)
Dlouhodobé pohledávky	0	-	0	-	0	-
Krátkodobé pohledávky	229 695	100,000	231 931	100,000	227 466	100,000
Pohledávky z obchodních vztahů	228 767	99,595	224 590	96,834	224 297	98,606
Pohledávky ostatní	928	0,404	7 341	3,165	3 169	1,393
➤ Státní daňové pohledávky	293	0,127	5216	2,249	1 137	0,499
➤ Krátkodobé poskytnuté zálohy	503	0,219	449	0,193	1 665	0,732
➤ Dohadné účty aktivní	6	0,002	1584	0,684	-1	0,046
➤ Jiné pohledávky	126	0,056	92	0,039	368	0,116

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti)

Z tabulky č. 12 lze vidět, že společnost eviduje pouze krátkodobé pohledávky, dlouhodobými pohledávkami nedisponuje ani v jednom zmíněném roce. Nejvíce podílu v krátkodobých pohledávkách mají pohledávky z obchodních vztahů, které přesahují 96 % ve všech sledovaných letech. Ostatní pohledávky zaujímaly velmi nízké procento na podílu krátkodobých pohledávek za všechny zmiňované roky. V roce 2017 mají největší podíl krátkodobé poskytnuté zálohy na pohledávkách ostatních a tvoří 0,2 %. V následujícím roce byly nejvíce zastoupeny v pohledávkách ostatních státní daňové pohledávky (tj. zejména pohledávky z titulu přímých a nepřímých daní a uhrazených daňových záloh), které se zvýšily z 293 tis. Kč na 5 216 tis. Kč. Dohadné účty aktivní mají nejmenší účast na struktuře pohledávek v letech 2017 a 2019, kdy netvořily ani 0,01 %, avšak v roce 2018 se zvýšily na hodnotu 0,683 %. Všechny položky, které spadají pod pohledávky ostatních ve všech letech, měly kolísavou tendenci.

Ani v jedné položce nelze říci, že by se od roku 2017 do 2019 hodnoty postupně zvyšovaly nebo naopak snižovaly.

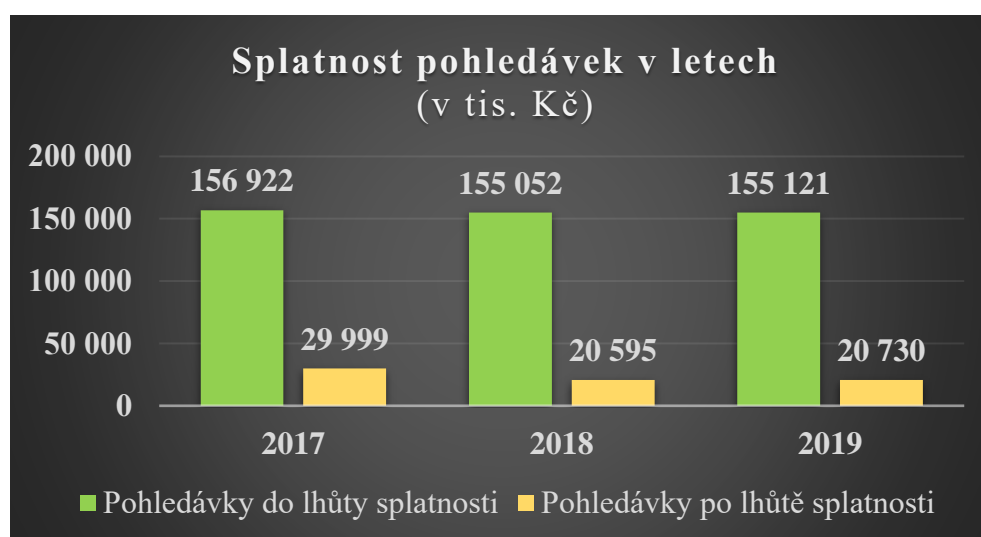
2.3.3 Splatnost pohledávek

Tabulka 13 – Rozdělení pohledávek z obchodních vztahů

Rozdělení pohledávek (v tis. Kč)	Rok			Zastoupení v %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Pohledávky z obchodních vztahů	228 767	224 590	224 297	-	-	-
Pohledávky za Slovenskou republiku	41 844	48 943	48 446	-	-	-
Pohledávky za Českou republiku	186 923	175 647	175 851	100	100	100
Pohledávky do lhůty splatnosti	156 922	155 052	155 121	84	88	88
Pohledávky po lhůtě splatnosti	29 999	20 595	20 730	16	12	12

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Společnost XYZ, s. r. o. má organizační složku, která sídlí ve Slovenské republice. Veškeré pohledávky, které spadají pod tuto organizační složku, si spravuje organizační složka sama a z toho důvodu se v této části bakalářské práci budou objevovat pohledávky spadající pouze pod Českou republiku. Vzájemné pohledávky mezi nimi jsou obsaženy v pohledávkách za Českou republiku a představují tak přibližně 10 % z celkových pohledávek.



Graf 3 - Splatnost pohledávek v jednotlivých letech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Z tabulky č. 13 a z grafu č. 3 lze názorně vidět, že společnost disponuje převážně z pohledávek do splatnosti. Z výše uvedené tabulky č. 13 lze vidět, že v roce 2017 společnost měla uloženo v pohledávkách do splatnosti přes 156 mil. Kč, což tvořilo 84 % celkových pohledávek a v pohledávkách po splatnosti měla uložených necelých 30 mil. Kč a tato hodnota představuje 16 %. V dalších dvou letech, tj. rok 2018 a 2019 se hodnota pohledávek po splatnosti pohybovala okolo 155 mil. Kč a tvořila tak 88 % celkových pohledávek za Českou republiku. díky tomuto zvýšení se pohledávky po splatnosti snížily o 4 procentní body a dosahovaly tak už jen 12 %, což pro společnost představovalo úspěch, díky kterému získala mnohem dříve své peněžní prostředky od odběratelů než v předchozím roce. Tento pokles mohl být dán tím, že společnost učinila kroky, které přiměly dlužníky splatit své závazky včas, a to dříve jak v roce předcházejícím. I přes tento pozitivní pokles pohledávek po splatnosti, není systém pohledávek společnosti zcela vyhovující. Dle interní směrnice společnosti je cílem mít tuto hodnotu rovno 0, proto i když se toto procento snížilo, společnost by se stále měla snažit tuto hodnotu dostat, co nejbližší hodnotě 0 a učinit tak opatření, které dosud neučinila. Následně budou navrženy doporučení v návrhové části této práce, které by společnosti mohly pomoci při tomto snížení.

2.3.4 Pohledávky po lhůtě splatnosti

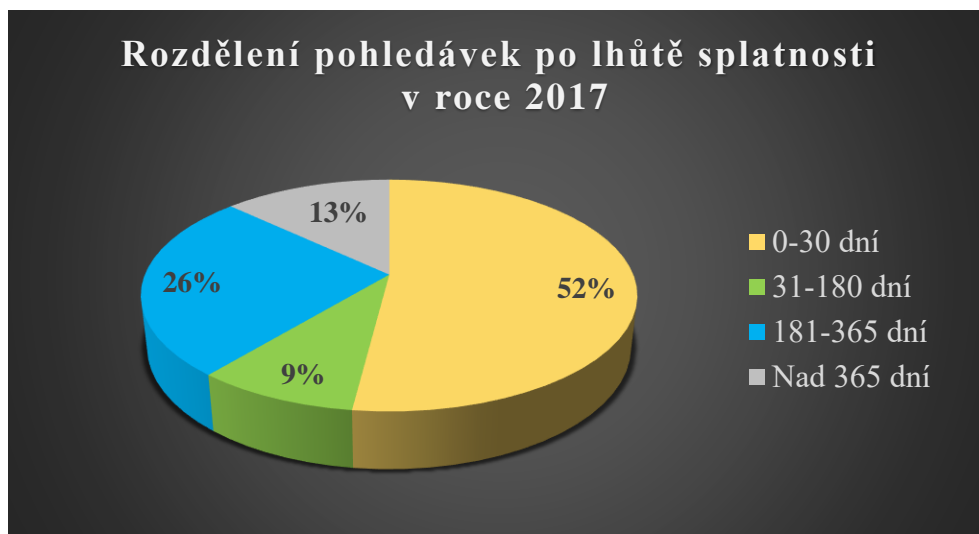
Tabulka 14 - Rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti v letech

Rozdělení pohledávek (v tis. Kč)	Rok		
	2017	2018	2019
Pohledávky po lhůtě splatnosti	29 999	20 595	20 730
0-30 dní	15 546	11 997	10 127
31-180 dní	2 714	3 395	2 410
181-365 dní	7 872	3 599	6 537
Nad 365 dní	3 867	1 604	1 656

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

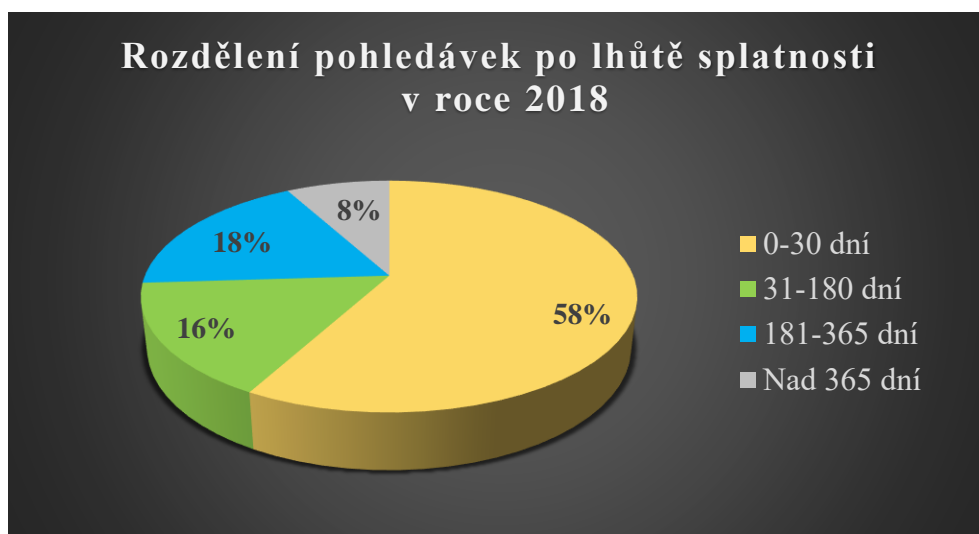
Pohledávky po lhůtě splatnosti jsou v jednotlivých letech znázorněny vždy k 31. 12. daného roku. Z výše uvedené tabulky č. 14 a také z níže uvedených grafů č. 4, 5, 6 lze vidět, že společnost ve všech třech letech nejvíce zatěžovaly pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dní. Tyto pohledávky dosahovaly v roce 2017 necelých 30 mil. Kč

a v letech 2018 a 2019 se jejich hodnota značně snížila a to o 10 mil. Kč. Rok 2018 byl pro společnost velmi pozitivní, díky vysokému snížení počtu pohledávek po lhůtě splatnosti. Společnost dostala peněžní prostředky od svých odběratelů dříve.



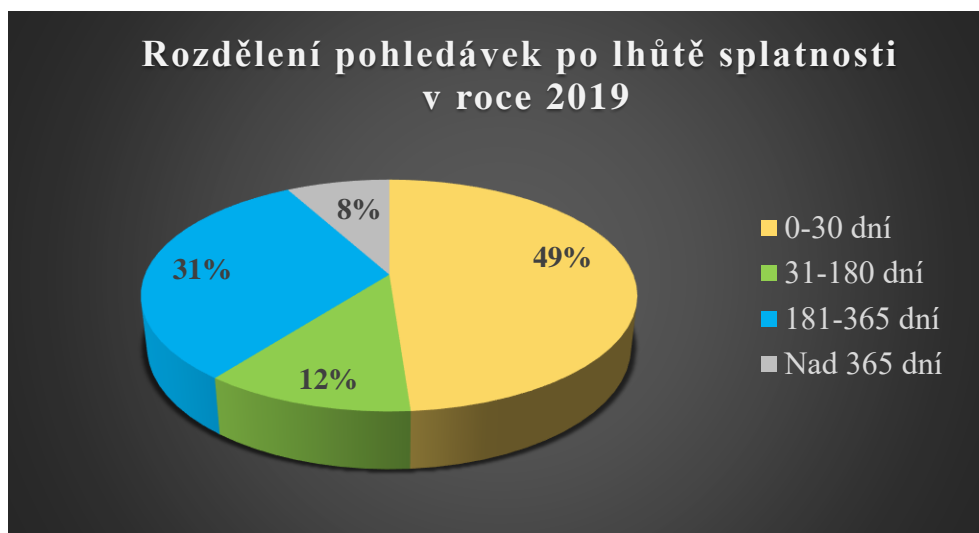
Graf 4 - Rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti k 31.12.2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)



Graf 5 - Rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti k 31.12.2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)



Graf 6 – Rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti k 31.12. 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Jak již bylo zmíněno největší podíl na celkových pohledávkách po splatnosti tvořily pohledávky do 30 dnů, které představovaly přibližně polovinu těchto pohledávek a pohybovaly se ve všech letech od 49 do 58 %. V roce 2018 se hodnota pohledávek do 30 dnů snížila na necelých 12 mil. Kč, což bylo způsobeno celkovým snížením pohledávek po splatnosti, ale na podílu celkových pohledávek to představovalo zvýšení o 6 procentních bodů. Pohledávky po lhůtě splatnosti od 31 do 180 dní meziročně kolísaly. V roce 2017 nabyly 9 % na podílu celkových pohledávek, 2018 stouply na 16 % a rok 2019 je opět snížil a to na 12 %. Rok 2019 měl na společnost negativní dopad vzhledem k tomu, že se prodloužila lhůta splacení pohledávek od odběratelů, a to až na splacení od 181 do 365 dní a podíl na celkových pohledávek se zvýšil z 18 % na 31 %. Pozitivní trend měl pro společnost rok 2018, kdy se podíl pohledávek nad 365 dní snížil z 13 % na 8 % a procento zůstalo i v dalším roce stejné.

2.3.5 Pohledávky vybraných odběratelů

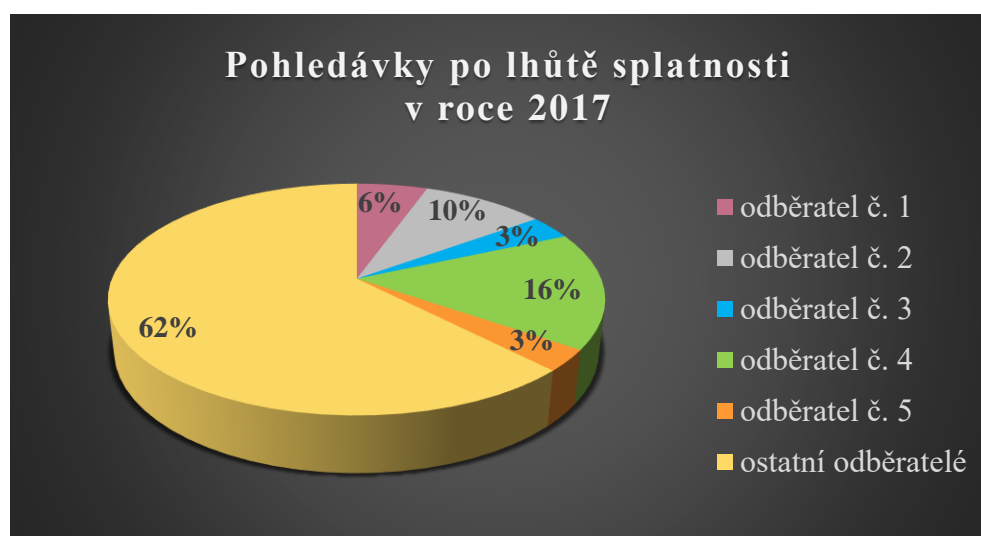
Následující tabulky č. 15, 16, 17 znázorňují rozdělení vybraných odběratelů a ostatních odběratelů a jejich množství pohledávek ve lhůtě splatnosti a po lhůtě splatnosti. Následně jsou pohledávky po lhůtě splatnosti rozděleny do dnů po splatnosti. Ze společnosti bylo vybráno 5 významných odběratelů pro společnost, kterým byly podrobně rozebrány jednotlivé pohledávky po splatnosti. Dále jsou zde umístěny

tři grafy, na kterých lze vidět, kolik procent pohledávek po splatnosti v každém roce jednotliví odběratelé dlužili.

Tabulka 15 - Rozdělení pohledávek odběratelů v roce 2017

Rozdělení odběratelů	Suma pohledávek (v tis. Kč)					
	Pohledávky ve splatnosti	Pohledávky po splatnosti	0-30 dní	31-180 dní	181-365 dní	nad 365 dní
Odběratel č. 1	18 653	1 643	1 146	497	0	0
Odběratel č. 2	14 762	2 860	2 124	448	0	288
Odběratel č. 3	10 596	1 006	1 006	0	0	0
Odběratel č. 4	5 004	4 893	0	0	3 541	1 352
Odběratel č. 5	3 425	902	651	186	65	0
Ostatní odběratelé	104 482	18 695	10 619	1 583	4 266	2 227
Celkem	156 922	29 999	15 546	2 714	7 872	3 867

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)



Graf 7 - Pohledávky po splatnosti v roce 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

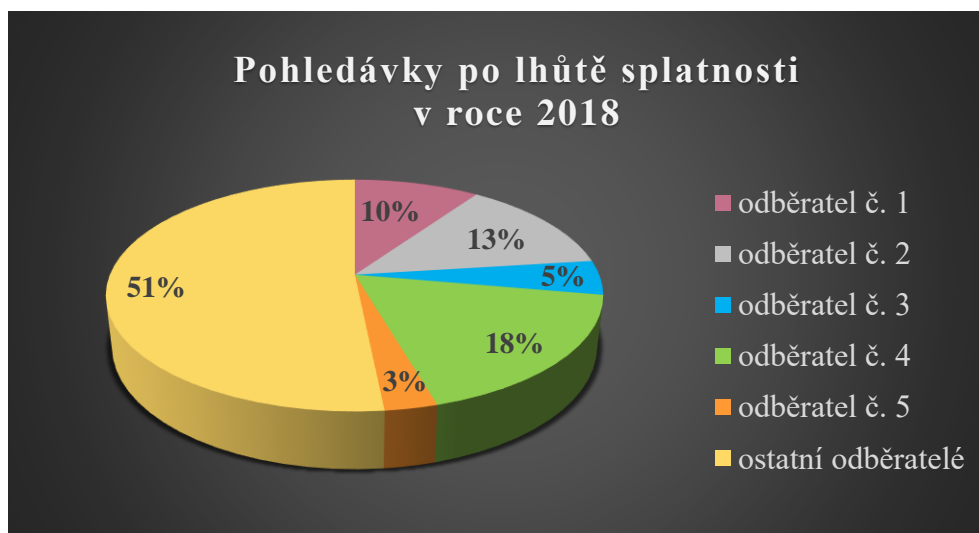
Odběratel č. 1 má ke společnosti pohledávky ve splatnosti v hodnotě necelých 19 mil. Kč a pohledávky po splatnosti jsou v celkové hodnotě 1,6 mil. Kč. Z této tabulky, lze dále vidět, že tento odběratel má nejvíce pohledávek do 30 dní a poté se lhůtou 31-180 dní. Nejlépe na tom stojí odběratel č. 3, který má všechny své pohledávky ve lhůtě splatnosti pouze do 30 dní k 31.12.2017. Nejhorší v dostání svých dluhů je odběratel č. 4, kdy jeho pohledávky po lhůtě splatnosti dosahují 49 % vzhledem k celkovým pohledávkám, které eviduje. Evidují se u něj pouze pohledávky po lhůtě splatnosti od 181-365 dní ve výši

3,5 mil Kč. a nad 365 dní to představuje 1,3 mil. Kč. Společnost by měla tomuto odběrateli, zavést opatření např. ve formě zajišťovacích prostředků (jako smluvní zálohu nebo pokutu), aby odběratel neměl tak vysoký počet pohledávek po lhůtě splatnosti. Dalším odběratelem je odběratel č. 2, u kterého se převážně evidují pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dní a 31-180 dní, avšak objevuje se zde i hodnota pohledávek ve sloupci nad 365 dní, a na to by se měla společnost také zaměřit. K 31.12.2017 má stále vysoké částky v pohledávkách po splatnosti 181-365 a nad 365 dní, měla by se snažit udělat určité opatření, aby se v těchto sloupcích nevykazovali tak vysoké počty např. za použití dalších zajišťovacích prostředků.

Tabulka 16 – Rozdělení pohledávek odběratelů v roce 2018

Rozdělení odběratelů	Suma pohledávek (v tis. Kč)					
	Pohledávky ve splatnosti	Pohledávky po splatnosti	0-30 dní	31-180 dní	181-365 dní	nad 365 dní
Odběratel č. 1	20 023	1 993	1 993	0	0	0
Odběratel č. 2	15 221	2 745	1 924	405	0	416
Odběratel č. 3	8 698	986	820	166	0	0
Odběratel č. 4	4 652	3 646	0	516	2 310	820
Odběratel č. 5	4 202	599	499	0	100	0
Ostatní odběratelé	102 256	10 626	6 761	2 308	1 189	368
Celkem	155 052	20 595	11 997	3 395	3 599	1 604

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)



Graf 8 - Pohledávky po splatnosti v roce 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

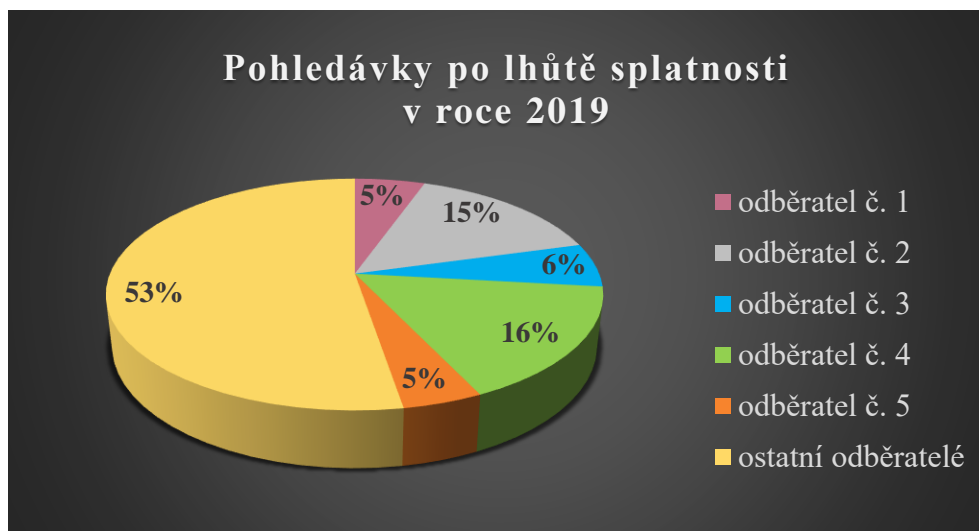
Podobně jako v předcházejícím roce byla v roce 2018 zjištěna nejvyšší hodnota pohledávek po lhůtě splatnosti u odběratele č. 4 a představovalo to 3,6 mil. Kč. Ale u tohoto odběratele si lze povšimnout malý pokrok, kdy se tomuto odběrateli navýšily pohledávky po splatnosti již od 30 do 180 dní po lhůtě splatnosti, a tak se mu snížila hodnota od 181 do 365 dní i nad 365 dní. Platební schopnost odběratele č. 2 zůstala téměř neměnná jako v roce 2017. Naopak u odběratele č. 1 lze konstatovat, že jeho platební morálka se výrazně zlepšila. I když se mu zvýšila hodnota pohledávek po splatnosti na 1,9 mil. Kč, tak tento odběratel evidoval všechny své pohledávky po lhůtě splatnosti do 30 dní k 31.12.2018. Dále v porovnání s předchozím rokem se odběratel č. 3 o malou část zhoršil při jeho splácení pohledávek, kdy se jeho platební schopnost zhoršila a odběratel neevidoval pouze pohledávky ve splatnosti do 30 dní ale také malou část ve sloupci 31-180 lhůty splatnosti.

Pozitivní vývoj lze pozorovat u pohledávek po splatnosti se lhůtou nad 365 dní. V roce 2017 byly hodnoty pohledávek v tomto sloupci třetí nejvyšší. Avšak v roce 2018 se tato hodnota snížila a hodnota se zařadila až do čtvrté nejvyšší. Všechny pohledávky se v tomto roce snížily, ale to bylo zapříčiněno díky celkovému snížení pohledávek po splatnosti, kdy se tato hodnota snížila oproti roku předcházejícím o téměř 10 mil. Kč.

Tabulka 17 - Rozdělení pohledávek odběratelů v roce 2019

Rozdělení odběratelů	Suma pohledávek (v tis. Kč)					
	Pohledávky ve splatnosti	Pohledávky po splatnosti	0-30 dní	31-180 dní	181-365 dní	nad 365 dní
Odběratel č. 1	20 652	1 125	1 125	0	0	0
Odběratel č. 2	15 822	3 162	2 023	236	612	291
Odběratel č. 3	9 968	1 267	1 229	38	0	0
Odběratel č. 4	4 335	3 346	776	789	1 781	0
Odběratel č. 5	6 748	919	339	125	455	0
Ostatní odběratelé	97 596	10 911	4 635	1 222	3 689	1 365
Celkem	155 121	20 730	10 127	2 410	6 537	1 656

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)



Graf 9 - Pohledávky po splatnosti v roce 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

V tomto roce došlo ke zlepšení u odběratele č. 1, kterému se snížily pohledávky po splatnosti. U odběratele č. 2 došlo k velkému zhoršení, nejenže se mu zvětšil počet pohledávek po lhůtě splatnosti, ale zhoršila se i jeho platební schopnost, objevily se u něj pohledávky i ve sloupci 181-365 dní oproti roku předcházejícímu. Avšak odběratel č. 4 se výrazně zlepšil, kdy v minulém roce se u něj nevyskytovaly žádné pohledávky se lhůtou splatnosti do 30 dní, ale v roce letošním se tato částka zvýšila na 776 tis. Kč a v pohledávkách se lhůtou nad 365 dní se již objevovala hodnota 0 Kč. Pro tohoto odběratele to byl velmi pozitivní vývoj. Vzhledem k porovnání roku 2018 a 2019, měl rok 2019 pro společnost negativní vývoj, z důvodu navýšení pohledávek po lhůtě splatnosti 181-365 dní, a to téměř o necelé 3 mil. Kč.

2.4 Shrnutí

Z vypočtených analýz vyplývá, že pohledávky z obchodních vztahů tvoří jednu polovinu oběžných aktiv, proto je důležité, aby jim společnost věnovala pozornost při jejich řízení. Dále bylo také zjištěno, že společnost spolupracuje převážně se zákazníky, kteří dodržují platební morálku, avšak i přesto eviduje 12 až 16 % pohledávek, které jsou po lhůtě splatnosti. Dle analýzy pohledávek po lhůtě splatnosti, bylo zjištěno, že největší počet pohledávek splatnosti společnost eviduje do 30 dní a jejich hodnota se pohybuje okolo 10-15 mil. Kč. Z podrobné analýzy jednotlivých vybraných odběratelů bylo zjištěno, že by společnost měla zaujmout určité opatření, aby se zlepšila platební morálka

zpravidla u odběratele č. 2, 4 a 5, u nichž jsou evidovány pohledávky po lhůtě splatnosti 181-365 dnů a 365 dní a více.

Pokud by společnost urgovala své zákazníky již před lhůtou splatnosti, přineslo by to do společnosti v každém případě dřívější zaplacení pohledávek od některých odběratelů a také by mohla dříve disponovat s peněžními prostředky, které má uložené právě v těchto nezaplacených pohledávkách. Tyto prostředky, by mohla využít na zaplacení svých krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které se v jednotlivých letech pohybují v rozmezí od 147 do 162 mil. Kč a doba splatnosti těchto závazků je poměrně vysoká a pohybuje se okolo 60 dnů. Z tohoto důvodu v návrhové části budou nastíněny postupy pro urgování zákazníka před lhůtou splatnosti a taktéž zde bude navrženo doporučení, jakým by společnost mohla prověřovat bonitu zákazníků a jakými dalšími zajišťovacími prostředky by mohla společnost zákazníky motivovat k brzkému uhrazení závazků.

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Poslední návrhová část bakalářské práce je určena pro navržení zlepšení dosavadního řízení pohledávek v obchodní korporaci. Tyto návrhy vycházejí z praktické části, kde byla analyzována vybraná společnost a také jsou zde využity poznatky vyplývající z teoretické části. Obsahem bude navrhnout takové opatření, které by mohly vést k eliminaci pohledávek po lhůtě splatnosti. Konkrétně se v této části bakalářské práce bude navrhováno zlepšení v těchto oblastech problematiky pohledávek:

- hodnocení bonity potencionálních zákazníků,
- hodnocení bonity stávajících zákazníků,
- upravený způsob vymáhání pohledávek,
- doporučení vybraných zajišťovacích prostředků,
- urychlení inkasa pohledávek.

3.1 Hodnocení bonity odběratelů

Společnost XYZ, s. r. o. při nabírání nových zákazníků má pomocí svého týmu manažerů svůj stanovený systém, který je pro ni osvědčený a který by ji měl zabránit s případným vymáháním pohledávek od těchto odběratelů, ale vzhledem k analýzám, které byly provedeny, si lze povšimnout, že společnost stále eviduje pohledávky po lhůtě splatnosti.

U hodnocení bonity nových zákazníků je důležité se zaměřit na prověření klíčových informací potencionálního zákazníka, než s ním uzavře společnost smlouvu, aby měla větší jistotu, že zákazník pro ni bude mít vyhovující platební schopnost a společnosti se tak nebudou navyšovat pohledávky po lhůtě splatnosti. V současné době toto ověřování zákazníků ve společnosti má na starost pracovnice zákaznického servisu, která informace dohledává z veřejně dostupných zdrojů a u větších zákazníků je pověřen ověřením finanční ředitel v placených databázích.

Pro zákazníky, se kterými již společnost spolupracuje a má uzavřené smlouvy a chtěla by pozměnit či změnit řízení pohledávek k těmto stávajícím odběratelům, by měla k tomuto přistupovat s obezřetností, a to hlavně ke svým významným odběratelům, se kterými je obchodování pro společnost klíčové. A u svých velmi významných odběratelů by měla brát zřetel i na to, že by mohla strpět i pohledávky po lhůtě splatnosti vzhledem k tomu, jak moc pro společnost odběratel znamená.

V této kapitole budou tedy navrženy dva typy hodnocení, a to hodnocení bonity potencionálních a hodnocení bonity stávajících zákazníků. Pro každou tuto kategorii budou navrženy rozdílné sledované faktory.

3.1.1 Bodovací systém potencionálních zákazníků

Hodnocení úvěrového rizika se provádí pomocí úvěrové analýzy, která je zaměřena na ohodnocení platebního rizika podniku. Výsledky této analýzy budou využity pro přiřazení zákazníků do jednotlivých skupin podle dosažené bonity. Jednou z využitelných technik úvěrové analýzy je bodovací systém, který hodnotí bonitu potencionálních obchodních partnerů (Režňáková, 2010, s. 67-69).

Při nabírání nových odběratelů by si společnost mohla ohodnotit svého potencionálního zákazníka dle bodovacího systému hodnocení bonity a následně by k zákazníkovi zaujala určitý postoj a sepsala by smlouvu s konkrétními podmínkami na základě výsledku tohoto hodnocení.

Tabulka 18 - Bodovací systém hodnocení potencionálních zákazníků

Bodovací systém hodnocení bonity potencionálních zákazníků						
	Váha	Hodnocené období				
		1	2	3	4	5
FAKTORY FINANČNÍ						
Obrat společnosti	4					
Platební morálka	12					
Běžná likvidita	9					
Rentabilita	14					
Majetková struktura	6					
Doba splatnosti pohledávek	11					
Doba splatnosti závazků	13					
FAKTORY NEFINAČNÍ						
Stáří společnosti	3					
Postavení na trhu	6					
Ostatní závazky (pohledávky)	9					
CELKEM	87					

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Režňáková, 2010, s. 69-70))

Ve výše uvedené tabulce č. 18 jsou navrhované finanční a nefinanční faktory, které by společnost mohla hodnotit při prověřování svých budoucích zákazníků za určité období. Každý tento faktor má svou váhu v bodovacím systému, tato váha se pohybuje v rozmezí od 3 do 14 bodů. Nejvyšší váha v bodovacím systému připadá na finanční faktor rentability a dosahuje 14 bodů, a naopak nejnižší váha se přisuzuje nefinančnímu faktoru stáří společnosti, a to ve výši 3 bodů.

Příkladem, na jakém způsobu tento bodovací systém funguje je následný. Pokud společnost získá z finančního ukazatele běžné likvidity 3 body viz tabulka č. 19 níže, tak se tyto hodnoty přenesou do tabulky č. 18 a vynásobí se tyto 3 body váhou, která pro běžnou likviditu dosahuje čísla 9. V tomto případě výsledné číslo, které se zapíše do zkoumaného období bude tedy činit 27 bodů.

Tabulka 19 - Bodovací systém hodnocení běžné likvidity

BĚŽNÁ LIKVIDITA	HODNOCENÍ
1,60 a více	1
1,20-1,59	3
0,90-1,19	5
0,70-0,89	7
do 0,69	10

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Režňáková, 2010, s. 70))

Pro každý finanční i nefinanční faktor uvedený v tabulce č. 18 je potřeba vytvořit pomocnou bodovací stupnici samostatně. Výše uvedená tabulka č. 19 je vytvořena pro finanční faktor běžné likvidity. Pokud bude běžná likvidita potencionálního zákazníka dosahovat hodnoty například 1,1, tak zákazník dle tabulky č. 19 získá 5 bodů. Tyto body se následně přenesou do tabulky č. 18 a vynásobí se váhou určenou pro běžnou likviditu viz postup ve výše uvedeném odstavci. U tohoto finančního faktoru běžné likvidity budoucí zákazník může získat maximální ohodnocení 90 bodů, což ale bude značit, že společnost se potýká s velmi nízkou likviditou a společnost tak nejspíše nebude schopna včas uhradit své závazky. Naopak nejnižší dosahovaný počet bodů může zákazník získat v podobě 9 bodů, které budou značit, že společnost je dostatečně likvidní a bude moct dostát v krátkém časovém intervalu svých závazků.

V situaci, kdy každá bodovací stupnice má pro všechny finanční i nefinanční faktory ohodnocení v rozmezí 1-10 bodů znamená, že zákazník může získat z bonitního systému

hodnocení minimálně 87 bodů a v tomto případě by společnost měla vysokou záruku, že s novým zákazníkem bude velmi spokojena a do budoucna by se neměl stát problémovým zákazníkem. V opačném případě by potenciální zákazník mohl získat maximální počet bodů a to 870. Tak vysoký počet bodů pro společnost avizuje, že zákazník nedisponuje s žádnou bonitou a neměla by uvažovat o navázání spolupráce s tímto odběratelem nebo by musela potenciálnímu zákazníkovi nabídnout, že společně kontrakt uzavřou, ale jen v takovém případě, že odběratel bude muset pokaždé nejdříve zaplatit a teprve poté se mu spustí dodávky na objednané zboží.

Na základě dosažených bodů z tabulky č. 18, které potenciální zákazník získá, by společnost mohla zákazníka zařadit do skupiny dle bonity viz tabulka č. 20 uvedená na další straně.

Tabulka 20 - Rozdělení zákazníků do skupin dle bonity

POČET BODŮ	SKUPINA BONITY	HODNOCENÍ	DOBA SPLATNOSTI VE DNECH
87-200	VÝBORNÁ	Nízké riziko Zákazník bude pravděpodobně platit včas, nebude nutná zvláštní kontrola, zákazník bude vhodný pro zvýšení kredit limitu.	60-70
201-380	DOBRÁ	Mírně zvýšené riziko Zákazník má dobrou platební morálku, bude u něj pravděpodobně méně časté nedodržení splatností, bude vhodný pro zvýšení kredit limitu, ale bude nutné prověřit nové informace.	40-50
381-500	PRŮMĚRNÁ	Zvýšené riziko Zákazník nejspíše často nebude dodržovat platební podmínky a bude je překračovat. Bude důležitá kontrola platební morálky, možnost zvýšení kredit limitu bude možná pouze po vyjasnění zajištění pohledávky.	30
501-660	ŠPATNÁ	Výrazně zvýšené riziko Zákazník bude pravděpodobně platit stále po lhůtě splatnosti, nebude dodržovat platební podmínky, jsou možné časté výpadky placení, nutná neustálá kontrola, nepřipadá v úvahu zvýšení kredit limitu.	7-14
661-870	ŽÁDNÁ	Vysoké riziko Insolventní zákazník, bude platit nejspíše všechny své závazky po lhůtě splatnosti. Nad tímto zákazník bude nutný nepřetržitý dohled.	Dodávky spuštěny pouze po zaplacení.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Režňáková, 2010, s. 68))

Společnost tak zatřídí potencionální zákazníky do skupin dle jejich dosažených bodů z bodovacího systému do tabulky č. 20. Každé této bonitní skupině by byla určena doba splatnosti pohledávek, kterou by se potencionální zákazník řídil a musel by ji dodržovat. Zákazníci, kteří by patřili do skupiny s vysokou bonitou by mohli využít dobu splatnosti 60-70 dní, záleželo by to na konkrétním odběrateli, zda mu společnost nabídne

60 nebo 70 dní. S dobrou bonitou by měli zákazníci dobu splatnosti 40-50 dní, s průměrnou bonitou by byli pak limitováni do 30 dní a se špatnou bonitou by museli zákazníci dodržet dobu splatnosti 7-14 dní. Pokud by zákazník spadl do skupiny s žádnou bonitou tak by musel nejprve zaplatit celou objednávku a následně by mu byly teprve spuštěny dodávky.

Dále by tabulka č. 20 mohla sloužit společnosti k tomu, aby společnost mohla nabídnout zákazníkům smluvní podmínky dle úvěrových limitů dle tohoto bonitního zařazení a usnadnilo by to tak společnosti případné potíže se splácením. V každé skupině bonity je určeno, jak by se postupovalo s navýšením kredit limitu.

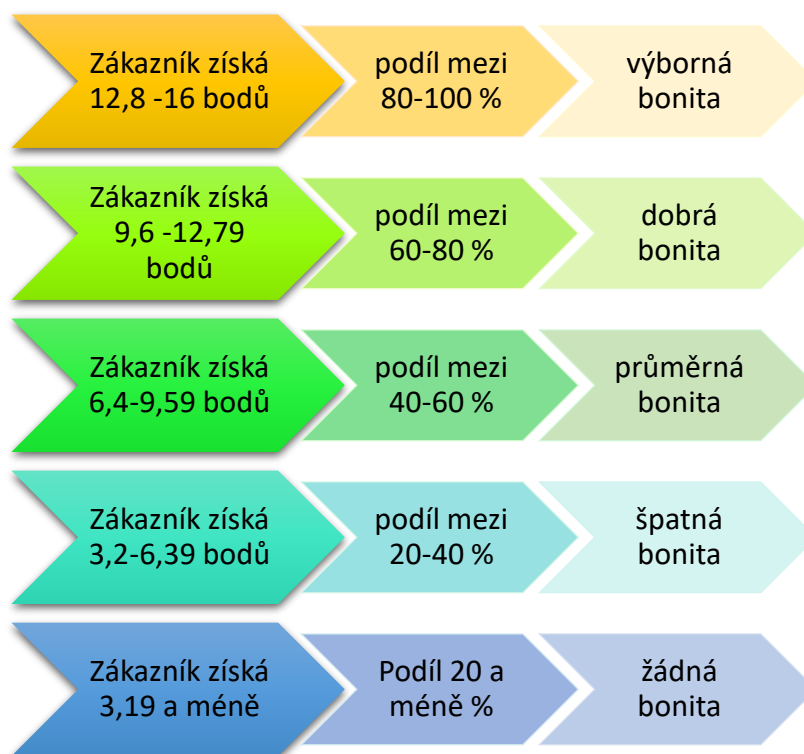
3.1.2 Hodnocení bonity stávajících zákazníků

Na základě komunikace se zaměstnancem společnosti XYZ, s. r. o., byl navržen postup pro bodování stávajících zákazníků a zjištění jejich bonity. Se zaměstnancem byly prodiskutovány a navrženy faktory, které jsou uvedené v tabulce č. 21 a které by společnost mohla u zákazníků analyzovat. Na základě dosažených bodů za jednotlivé faktory, které zákazník získá, by zákazníka zařadila do skupiny bonity. Toto zařazení zákazníka do skupiny bonity znázorňuje obrázek č. 8, který je uvedený na další straně.

Tabulka 21 - Bodovací systém hodnocení bonity stávajících zákazníků

Sledované faktory	Váha	ID odběratele	
		body	Podíl v %
Podíl na celkových tržbách	2		
Podíl na průměrných tržbách	2		
Úhrada před splatností	10		
Úhrada do 5 dnů po lhůtě splatnosti	5		
Úhrada do 30 dnů po lhůtě splatnosti	-5		
Úhrada nad 30 dnů po lhůtě splatnosti	-10		
Garance centrála	1		
Zákazník je zároveň i dodavatel	1		

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací se zaměstnancem společnosti, (Režňáková, 2010, s. 69-70))



Obrázek 8 - Zařazení zákazníka do skupiny bonity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací se zaměstnancem společnosti)

Nejlepší bonitu by zákazník nabýval v případě, kdy by jeho dosažené body dosahovaly 12,8-16 bodů a jeho podíl dosažených bodů vzhledem k celkovému nejlepšímu bodovému ohodnocení (tj. váha 16) by se pohyboval v rozmezí 80-100 %, v takovém případě by zákazník zapadl do skupiny s výbornou bonitou. Bodové ohodnocení neboli váha 16 bude považována za nejlepší, kterou zákazník může získat, nebudou do ní započítány váhy, které zákazník získá, pokud platí své závazky po lhůtě splatnosti, tzn. že k hodnotě 16 společnost dojde v takovém případě, že sečte všechny ostatní váhy (tzn. $2+2+10+1+1=16$), **Výborná bonita** by znamenala, že zákazník platí včas, není nutná žádná kontrola zákazníka a zákazník bude vhodný pro zvýšení kredit limitu.

Dobrou bonitou by zákazník disponoval, kdyby dosahoval 9,6-12,79 a podíl vzhledem k celkové váze 16, by byl v rozmezí 60-80 %. V takové situaci, by společnost ověřila danou pohledávku zákazníka a případně by urgovala dealera tzn. že by se automaticky vygeneroval úkol pro obchodního zástupce, který by poté kontaktoval zákazníka a upozornil by ho na tuto danou pohledávku. Dobrá bonita značí, že zákazník má relativně

dobrou platební morálku a situace, kdy platí po lhůtě splatnosti jsou méně časté. Aby se mu zvýšil kredit limit je nutné prověřit nové informace.

Průměrná bonita zákazníka by znamenala, že by zákazník dosáhl bodového hodnocení mezi 6,4-9,59 bodů a tím by disponoval bonitou mezi 40-60 %. U průměrné bonity by bylo už zvýšené riziko zaplacení a společnost by musela zavést pravidelné kontroly těchto zákazníků a pravidelně ověřovat pohledávky a tím pádem i urgovat dealera a následně i zákazníka. Možnost zvýšit kredit limitu by byl možný pouze za vyjasnění zajištění pohledávky.

Ve čtvrté skupině by zákazník spadal do skupiny se **špatnou bonitou**, u které by bylo již výrazně zvýšené riziko a společnost by měla klást velký důraz na neustálou kontrolu a neměla by uvažovat o zvýšení kredit limitu. Naopak by měla spíše uvažovat o pozastavení dodávek. Špatná bonita by znamenala, že zákazník získal pouze 3,2 až 6,39 bodů a zákazník by měl na podílu celkové váhy bonitu ve výši 20-40 %. Pokud by zákazník spadal do skupiny s **žádnou bonitou**, tedy pokud by dosahoval 3,19 a méně bodů, tak by to znamenalo vysoké riziko nezaplacení. Společnost by měla neprodleně zastavit dodávky a oznámit zákazníkovi spuštění dodávek až po jejím kompletním zaplacení.

Tyto faktory jsou následně spočteny a zviditelněny na aplikaci způsobu hodnocení bonity viz tabulka č. 22. Samotný výpočet bonity je rozdělen do tří částí. V první části se vyhodnocují ukazatele tržeb, ve druhé části se vyhodnocují informace o platební morálce a ve třetí části se vyhodnocují doplňující ukazatele.

Tabulka 22 - Hodnocení faktoru tržeb

ID zákazníka	Součet fakturovaných tržeb bez DPH	Počet zakázek celkem	Průměrná tržba (v Kč)	Podíl na celkových tržbách	Podíl na průměrných tržbách
A	14 206 607	6	2 367 767,91	100 %	100 %
B	4 842 921	385	12 579,02	100 %	78 %
C	5 358 161	259	20 687,88	100 %	100 %
D	2 858 310	206	13 875,75	100 %	86 %
E	1 687 368	155	10 886,25	62 %	68 %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací se zaměstnancem společnosti)

Proto, aby společnost byla schopna vypočíst podíl na celkových tržbách a podíl na průměrných tržbách, byly navrženy a zjištěny pomocné ukazatele pro výpočet. Prvním z pomocných ukazatelů je průměrná tržba každého zákazníka jednotlivě, která se vypočte jako (součet fakturovaných tržeb bez DPH / počet zakázek) a použije se k oběma výpočtům podílu. Poté je třeba zjistit hodnotu mediánu neboli střední hodnotu z celkových tržeb všech odběratelů (pro tento příklad byl použit medián celkových tržeb ve výši 2 729 972 Kč) a následně se vypočtená průměrná tržba daného zákazníka vydělí touto střední hodnotou a bude tak zjištěn podíl na celkových tržbách. Třetím pomocným ukazatelem, je spočítán průměr celkových tržeb a celkových zakázek za všechny sledované odběratele (který se vypočte jako celkový součet tržeb / celkový počet zakázek, a pro tento příklad byl stanoven na 16 075,16 Kč) a následně se vezme průměrná tržba daného zákazníka a vydělí se tímto spočteným průměrem. Pokud vyjde výsledek větší 100 %, napíše se do kolonky 100 %, naopak pokud vyjde menší 100 %, napíše se do kolonky podílu tržeb nebo zakázek to konkrétní spočtené číslo.

Tabulka 23 - Hodnocení faktorů doby placení před a po lhůtě splatnosti

ID zákazníka	Zaplaceno před	%	Do 5 dnů	%	Do 30 dnů	%	Nad 30 dnů	%	Zakázky celkem
A	0	0	1	17	0	0	5	83	6
B	329	86	51	13	5	1	0	0	385
C	11	4	248	96	0	0	0	0	259
D	206	100	0	0	0	0	0	0	206
E	34	22	67	43	51	33	3	2	155

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací se zaměstnancem společnosti)

Druhou část výpočtů znázorňuje tabulka č. 23, která udává, kolik zakázek odběratel zaplatil před lhůtou splatnosti, to značí, druhý sloupec a poté kolik zakázek zaplatil do 5, do 30 dnů a nad 30 dnů po lhůtě splatnosti a poslední sloupec značí, kolik měl celkový počet zakázek. Zákazník, který bude mít zakázky hrazené před lhůtou splatnosti, bude jeho výsledek z tabulky č. 23 přenesen do tabulky č. 21 s váhou 10. Zákazník, který bude hradit zakázky do 5 dnů po lhůtě splatnosti, bude hodnocen váhou 5 a taktéž kladně, protože společnost tento krátký výpadek v platbách považuje za bezproblémový stav vzhledem k tomu, že mezibankovní převody mohou mít prodlení. Naopak odběratel,

který bude mít zakázky po lhůtě splatnosti do 30 dnů, bude penalizován váhou -5 a odběratel s placenými zakázkami nad 30 dnů bude hodnocen s váhou -10. Následně z evidovaných zakázek bude počítán procentuální podíl k celkovým zakázkám např. u zákazníka A bude procentuální podíl pohledávek zaplacených do 5 dnů lhůty splatnosti 17 % (tj. 1/6) a tyto procenta budou dále použity do tabulky č. 24, takže tento zákazník dostane ze zaplacených zakázek do 5 dnů lhůty splatnosti 0,85 bodů (tj. $17/100 * \text{váha } 5$) a nad 30 dnů -8,3 bodů (tj. $83/100 * \text{váha } -10$).

Ve třetí části se vyhodnocují ostatní ukazatele. Za **faktor garance** centrály společnost bere závislého zákazníka, který je nájemcem sítě a za kterého ručí tato síť, proto je v praxi velmi pravděpodobné, že bude schopen včas dostát svých závazků a v hodnocení by mu pak připadl 1 bod. Naopak pokud by byl považován za nezávislého zákazníka, který stojí na trhu sám a nikdo za něj neručí, pouze on sám, dostal by hodnocení 0 bodů. Jestliže bude **zákazník zároveň i dodavatel**, bude hodnocen 1 bodem. V případě, že bude pouze zákazníkem nabude 0 bodů.

Tabulka č. 24 uvedená na další straně bude sloužit pro sumarizaci dosažených výsledků. Konečné výsledky se poté srovnají s obrázkem č. 8 a zákazník bude následně přiřazen do bonitní skupiny. Pro zjištění finální bonity zákazníka se nejdříve spočítá celková váha jednotlivých ukazatelů, která dosahuje 16 bodů. Do celkové váhy není započítána váha za ukazatele po lhůtě splatnosti. Jelikož se jedná o penalizaci ve výpočtu, jak již bylo zmíněno výše. Následně se spočítá výsledek za jednotlivé ukazatele hodnoceného odběratele jako součin váhy a výsledku ukazatele. A nakonec se spočítá bonita odběratele jako podíl výsledku odběratele vůči celkové váze.

Například zákazník C může za ukazatel „Podíl na celkových tržbách“ získat 2 body, a protože v ukazateli dosáhl 100 %, získává 2 body. V případě ukazatele „Podíl na průměrná tržbách“ je výsledek stejný ($100 \% = 2 \text{ body}$). V případě úhrad získává zákazník 5,20 bodu (tj. $4 \% * 10 + 96 \% * 5 + 0 \% * - 5 + 0 \% * - 10$). A protože nemá garanci centrály ani není dodavatel, získává za doplňující ukazatele 0. Celkově zákazník získal 9,20 bodů, což vůči celkové váze 16 bodů tvoří bonitu zákazníka 57,50 % a zákazníka tak řadí do „průměrné“ bonity. Společnost musí u tohoto zákazníka zvýšit obezřetnost, provést kontrolu pohledávek a urgovat jejich splacení. Může případně zpřísnit i nastavený kredit limit, což pro zákazníka znamená, že při jeho překročení může odebrat pouze za hotové.

Tabulka 24 - Vyhodnocení bonity stávajících zákazníků

Sledované faktory	odběratel A		odběratel B		odběratel C		odběratel D		odběratel E	
	body	Podíl (v %)	body	Podíl (v %)	body	Podíl (v %)	body	Podíl (v %)	body	Podíl (v %)
Podíl na celkových tržbách	2,00	100	2,00	100	2,00	100	2,00	100	1,24	62
Podíl na průměrných tržbách	2,00	100	1,56	78	2,00	100	1,72	86	1,36	68
Úhrada před lhůtou splatností	0,00	0	8,60	86	0,40	4	10,00	100	2,20	22
Úhrada do 5 dnů po lhůtě splatnosti	0,85	17	0,65	13	4,80	96	0	0	2,15	43
Úhrada do 30 dnů po lhůtě splatnosti	0,00	0	-0,05	1	0,00	0	0,00	0	-1,65	33
Úhrada nad 30 dnů po lhůtě splatnosti	-8,30	83	0,00	0	0,00	0	0,00	0	-0,20	2
Garance centrála	1,00	100	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Zákazník zároveň dodavatel	1,00	100	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Celkem bodů a podíl na celkové váze 16	-1,45	-9,06	12,76	79,75	9,20	57,50	13,72	85,75	5,10	31,88

(Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací se zaměstnancem společnosti)

3.2 Upravený způsob vymáhání pohledávek

Společnost má svůj určitý systém při vymáhání pohledávek, který společnosti vyhovuje a podle kterého se řídí její zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za vymáhání pohledávek. Tento systém má společnost velmi propracovaný a je s ním spokojena. Ale i s tímto systémem má hodně pohledávek po lhůtě splatnosti, nejvíce se jich nachází se lhůtou po splatnosti do 30 dní a dále má vysoké číslo pohledávek po splatnosti od 181 do 365 dní, a proto by se společnost měla zaměřit na snížení tohoto počtu pohledávek. Zaměstnanci, kteří mají na starost vymáhání pohledávek, se pohledávkami zabývají přibližně do 65 dní po lhůtě splatnosti, než předají řešení pohledávky právní cestou.

Navrhovaný systém vymáhání pohledávek je vymezen v tabulce č. 25 uvedené na další straně a měl by společnosti zajistit rychlejší zaplacení pohledávek po lhůtě splatnosti díky většímu urgování odběratele k zaplacení jejich dluhů. Tento model je navržen pro vymáhání pohledávek u jejich velkých a významných odběratelů.

Tabulka 25 – Navržený model pro postup vymáhání pohledávek

POČET DNŮ	ÚKON	POZNÁMKA
7-10 dní před splatností	Emailová nebo telefonická komunikace	Společnost by měla ověřit, zda odběratel obdržel fakturu a zda se ji chystá uhradit. Především by tento úkon měla učinit u zákazníků, u kterých má vysoké množství peněžních prostředků uložených v nesplacených pohledávkách. Vhodné takto postupovat u všech zákazníků z důvodu prevence.
3 dny po splatnosti	Telefonická urgence č. 1	Zjištění proč, nebyla pohledávka zaplacená včas a případně se domluvit na náhradním termínu splatnosti.
12 dní po splatnosti	Telefonická urgence č. 2	Opětovné zjištění, proč nebyla pohledávka stále zaplacená a případné domluvení na náhradním termínu splatnosti, pokud nebyl dohodnut již u telefonické urgency č. 1.
25 dnů po splatnosti	Písemná upomínka č. 1	Pokud nebyl dohodnut nový termín splatnosti při předchozím telefonickém kontaktu nebo odběratel nespolupracuje, je na místě zaslat 1. upomínku, která odběratele bude upomínat k urychlenému uhrazení svých splatných dluhů.
35 dnů po splatnosti	Osobní kontakt s odběratelem	Pracovník se vydá k odběrateli řešit nezaplacení pohledávky osobní cestou. Tento způsob společnost využívá pouze u svých velmi významných odběratelů a v případě, že odběratel stále nespolupracuje.
40 dnů po splatnosti	Pozastavení dodávek na úvěr	Odběratel stále nezaplatil své závazky nebo je stále nedostižitelný a nereaguje, je vhodné jeho dodávky na úvěr pozastavit nebo případně ukončit.
50 dnů po splatnosti	Písemná upomínka č. 2	Odběratel je opětovně upozorněn upomínkou, která je zasílána doporučeně na urychlené zaplacení svých splatných dluhů a je srozuměn také s úroky z prodlení, které plynou z nezaplacení.
65 dnů po splatnosti	Písemná upomínka č. 3.	Prostřednictvím třetí písemné upomínky, která je taktéž zaslána doporučeně je uveden pokus o sjednání smíru a požádání druhé strany o navržení splátkového kalendáře.
80 dnů po splatnosti	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Na základě charakteru dané pohledávky a dlužníka se určí, zda bude podána žaloba pro nezaplacení pohledávky nebo se podá návrh na exekuci, popřípadě se pohledávka předá k vymáhání mimosoudní cestou agentuře.

(Zdroj: Upraveno dle (Kislingerová, 2007, s. 456))

V případě, že by odběratel neuhradil pohledávku včas, společnost by přistoupila k výše uvedené tabulce a postupovala by podle ní. Tabulka č. 25 znázorňuje v prvním sloupci počet dnů před splatností či po lhůtě splatnosti pohledávky. V druhém sloupci je určeno, jakým způsobem se bude v ten den lhůty splatnosti řešit daný úkon. A v posledním sloupci, je stručně řečeno, co se má v daném úkonu vyřešit a jaké kroky má pracovník, který se zabývá vymáháním pohledávek učinit.

Společnost své zákazníky neurguje k zaplacení před lhůtou splatnosti pohledávek a z autorčina pohledu, je tento krok velmi důležitý k zamezení většího počtu pohledávek po splatnosti. V navrhovaném modelu pro postup vymáhání je urgovat zákazníky již 7- 10 dní před lhůtou splatnosti pohledávek přes emailovou nebo telefonickou komunikaci, aby tak společnost připomněla svým odběratelům, že mají stále nezaplacený svůj závazek vůči společnosti a snížila tak riziko nezaplacení pohledávek včas a s tím i spojené administrativní náklady a náklady spojené s vymáháním pohledávky. Společnost by se rozhodla na základně konkrétního zákazníka, zda bude volat 7 nebo 10 dní před koncem lhůty splatnosti, záleželo by nejspíše na tom, kolik dní měl zákazník stanovenou lhůtu splatnosti.

Telefonická urgence č. 1 je ve lhůtě 3 dny po splatnosti a není nijak zvlášť pozměněna vzhledem k dosavadnímu postupu vymáhání pohledávek ve společnosti. Za to telefonická urgence č. 2 je snížena na 12 dní po lhůtě splatnosti a je zaměřena na opětovné zjištění proč není pohledávka stále zaplacená. Upomínka č. 1 je zaslána zákazníkovi 25. den po lhůtě splatnosti, která zákazníka upomíná k urychlenému zaplacení daného závazku. Po upomínce č. 1 resp. po 35 dnech lhůty splatnosti společnost posílá své obchodní zástupce na dodací místo, aby zjistili a případně vyřešili s odběratelem rychlé zaplacení pohledávky nebo se s ním domluvili na dalším postupu. Tento postup společnost využívá u svých velmi významných odběratelů, kteří jsou pro ni klíčoví. Pokud by tento postup společnost chtěla využívat u všech svých odběratelů, přineslo by to větší náklady např. spojené se zaplacením pracovní cesty pověřeného pracovníka.

Pokud ani první písemná upomínka nebo osobní schůzka na odběratele nezabere a stále je odběratel s prodlením se splacením pohledávky a stále nereaguje, je na místě pozastavit či ukončit dodávky na úvěr po 40 dnech lhůty splatnosti, alespoň do doby, než bude odběratel spolupracovat nebo svůj závazek nezaplatí. Tento úkon by odběratele mohl přimět k rychlému zaplacení, aby byly dodávky co nejdříve opět spuštěny.

Pokud odběratel stále nespolupracuje a po 50 dnech nejeví žádné známky zaplacení, je mu poslána písemná upomínka č. 2, ve které je odběratel opětovně upozorněn, aby urychleně zaplatil své splatné dluhy a také je srozuměn s úroky z prodlení, které plynou z tohoto nezaplacení. Upomínka č. 3 je zaslána odběrateli, pokud dosáhl 65. den prodlení, ve které se společnost snaží o sjednání smíru a obsahuje požádání druhé strany o navržení splátkového kalendáře. Pokud po všech těchto zmíněných úkonech, nebyla stále zaplacená daná pohledávka a ani nebyl dohodnut případný postup, jak bude tato pohledávka dál řešena a splacena, je společnost oprávněna po 80 dnech splatnosti předat pohledávku soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání.

Tento navrhovaný model by společnost mohla využít při vymáhání pohledávek se svými významnými odběrateli a dále by ho pak mohla upravit dle svých zákazníků, kteří jsou pro ni méně významní a např. vynechala některé navržené kroky. Například vynechat osobní kontakt nebo zasílat pouze upomínku č. 2 a poté předat pohledávku k soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání. Navržený postup by společnosti mohl zajistit rychlejší splacení pohledávek vzhledem k většímu urgování zákazníka.

3.3 Zajišťovací instrumenty

Společnost by mohla předejít dlouhým průtahům s vymáháním pohledávky za pomoci většího množství zajišťovacích prostředků, které jsou zahrnuty přímo ve smlouvě, tedy před samotným vznikem pohledávky. Další vhodné zajišťovací instrumenty, kromě těch, které jsou uvedené v kapitole 2.1.8 by společnost mohla využít smluvní pokutu nebo smluvní zálohu.

3.3.1 Smluvní pokuta

Jako prvním opatřením ke snížení počtu pohledávek po splatnosti by společnost mohla využít smluvní pokutu. Smluvní pokutu by byl odběratel povinen zaplatit v případě, že nesplní své závazky řádně a včas. Jednotlivé podmínky týkající se smluvní pokuty, by měly být jasně a srozumitelně uvedeny písemně ve smlouvě. Mělo by se jednat o tyto podmínky:

- výše pokuty,
- kdy a za jakých podmínek bude odběratel povinen tuto pokutu uhradit,
- jakým způsobem bude pokuta uhrazena.

Zákazníka by smluvní pokuta mohla motivovat k časnému zaplacení svého dluhu, neboť bude mít povinnost krom svého závazku uhradit navíc i smluvní pokutu. V obecné rovině se dá říci, čím vyšší by byla smluvní pokuta, tím by byl zákazník více motivovaný k uhrazení, avšak toto tvrzení by bylo v rozporu s dobrými mravy. Výše smluvní pokuty tedy musí společnost stanovovat s obezřetností, měla být přiměřená typu závazku, výše hrozící škody, délky trvání závazku a hodnotě uzavíraného obchodu, a především by neměla být v rozporu s dobrými mravy. *„Obecně se dá říci, že je třeba nastavit takovou výši smluvní pokuty, která je racionálně odůvodněná a obhajitelná vzhledem ke všem aspektům smluvního vztahu, který zajišťuje.“* (Smluvní pokuta, 2020).

Společnost by mohla stanovit smluvní pokutu fixní částkou. V reálné situaci by toto znamenalo, že odběratel zaplatí za každý den prodlení se splacením částku např. ve výši 500 Kč. Nebo lze využít druhý způsob, který funguje na bázi stanovení určitého procenta z dlužné pohledávky, který bude odběratel nucen zaplatit za každý den prodlení, např. odběratel s fakturovanou částkou 200 tis. Kč, při smluvní pokutě ve výši 0,5 % bude muset zaplatit pokutu ve výši 1 tis. Kč za každý další den prodlení splatnosti.

Na základě rozhodnutí nejvyššího soudu lze doporučit společnosti sjednání smluvní pokuty v maximální výši 0,5 % denně z dlužné částky. Avšak soudy při posuzování přiměřenosti smluvní pokuty v konkrétních případech přihlížejí k dalším faktorům, proto je doporučováno používat smluvní pokutu nižší a to 0,2 % z dlužné částky. Existují však i takové případy, kde soudní rozhodnutí stanovila smluvní pokutu 1 % a nebyla v rozporu s dobrými mravy. Příkladem je rozhodnutí Nejvyššího soudu sp. zn. 23 Cdo 4799/2010, kde došlo k tomu, že *„Takto smluvená smluvní pokuta nebyla soudem shledána v důsledku žalovaným uplatněného moderačního práva za nepřiměřeně vysokou, neboť dle platné judikatury ani smluvní pokuta ve výši 1 % denně z nezaplacené částky není nepřiměřenou smluvní pokutou vzhledem k významu a hodnotě zajištěného dluhu.“*. Naopak z rozhodnutí Nejvyššího soudu sp. zn. 33 Odo 131/2003 vyplývá: *„Ujednání smluvní pokutě ve výši 1 % denně je zpravidla považováno za neplatný právní úkon, který se přičí dobrým mravům.“* (Maximální výše smluvní pokuty a smluvního úroku z prodlení, 2019). Proto je důležité přistupovat ke každému zákazníkovi zvlášť a stanovit přiměřenou výši smluvní pokuty vzhledem k okolnostem uzavíraného kontraktu.

Smluvní pokutu by bylo vhodné zavést v každém případě u odběratelů, kteří by se nacházeli dle bonitního systému ve skupinách průměrné nebo špatné bonity, kde by výše této pokuty byla vyšší a dále by mohla společnost uvažovat o zavedení u zákazníků, kteří se nacházejí ve skupině dobré bonity, aby je taktéž stimulovala k zaplacení, ale výše pokuty by byla nižší vzhledem k jejich dobré bonitě.

3.3.2 Smluvní záloha

Aby se společnost vyhnula situacím se zpožděním se zaplacením pohledávky od odběratele, převážně u nových zákazníků, se kterými nemá potřebné zkušenosti s jejichž platbami, mohla by po odběrateli požadovat zaplacení zálohové částky, aby byla schopna pokrýt vynaložené náklady. Smluvní záloha závisí na dohodě účastníků závazkového vztahu. Společnost by mohla zavést vyžádání zálohy i u stávajících zákazníků, kteří měli v minulosti opakovaně problémy s platební morálkou. Společnost již v současné době využívá zálohy, ale jen v případě, pokud zákazník nepodepíše rámcovou kupní smlouvu anebo nechce platit hotově. Byly navrženy **dva způsoby požadování zálohové platby předem.**

První způsob by určoval procento zálohy na základě bonitní skupiny, do které by spadal potencionální zákazník. To by znamenalo, že by ji společnost mohla využívat u zákazníků, se kterými nemá žádné zkušenosti a neví, jak dobře bude zákazník platebně schopný. Tento způsob je popsán v tabulce č. 26 níže.

Tabulka 26 - Způsob stanovení procenta zálohy u nových zákazníků

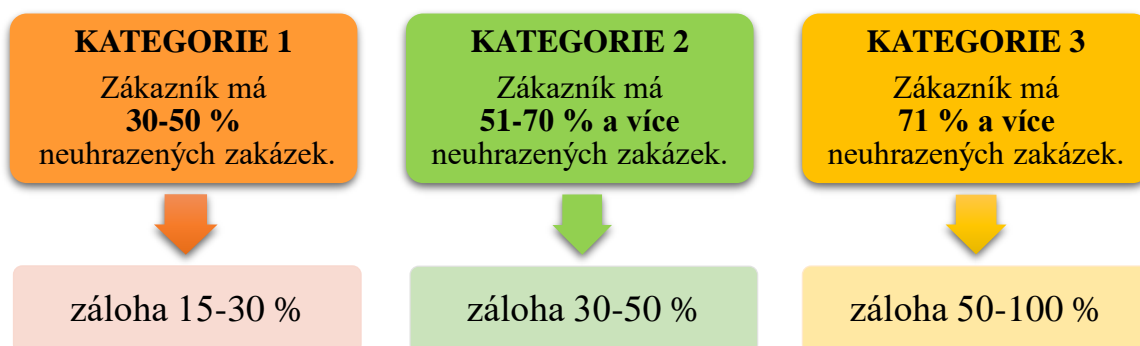
SKUPINA BONITY	POŽADOVANÉ PROCENTO ZÁLOHY Z FAKTUROVANÉ ČÁSTKY
Výborná	Záloha nebude vyžadována.
Dobrá	Bude záležet na konkrétním případě, buď by nebyla požadována záloha vůbec anebo by následně mohla být navržena ve výši 10-20 %.
Průměrná	Požadovaná záloha ve výši 20-40 %.
Špatná	Požadovaná záloha ve výši 50 % a více.
Žádná	Nejdříve úplné zaplacení a poté spuštění dodávek.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnosti by to tak mohlo ušetřit případné problémy s vymáháním pohledávek od nových zákazníků a stanovila by již na začátku zálohu, případně se mohla

s odběratelem domluvit na platbě zálohy např. půl roku a pokud bude jeho platební morálka vyhovující, tak poté nebude nucen platit předem ujednanou zálohu. Na základě tohoto způsobu uvedeného v tabulce č. 26, by společnost měla být opatrná, protože by se zákazník mohl zaleknout a nemusel by podepsat smlouvu.

Druhý způsob, který by společnost mohla využít na základě zkušenosti se svými dosavadními zákazníky. Záleželo by na tom, zda měl odběratel již v minulosti problémy se zaplacením či nikoliv, sledovaly by se tyto výkyvy plateb alespoň za 3 předcházející období a pokud by opakovaně byl identifikován zákazník jako neplátcí včas své závazky vůči společnosti, tak by po něm mohla chtít zálohu v navrhované výši, viz obrázek č. 9 uvedený níže.



Obrázek 9 - Stanovení smluvní zálohy




(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento způsob by fungoval podle toho, kolik procent by zákazník dosahoval dle tabulky č. 23. Pokud by měl v součtu zákazník 30-50 % zakázek po lhůtách splatnosti nad 5 dnů musel by zaplatit zálohu ve výši 15-30 %, přesné procento zálohy by bylo určeno vzhledem k tomu, jestli by měl zákazník více zakázek ve sloupci od 5 do 30 dnů po lhůtě splatnosti nebo nad 30 dnů. Dále pokud by měl zákazník 51-70 % zakázek po lhůtě splatnosti nad 5 dnů byl by nucen zaplatit zálohu ve výši 30-50 %. A poslední skupinou by byli zákazníci, u kterých by se evidovalo 71 % a více zakázek placených po lhůtě splatnosti a u nichž by byla nutná záloha 50-100 %, opět by to záleželo na konkrétní situaci. V případě, že by zákazník platil zakázky do 5 dnů po lhůtě splatnosti, nijak zvlášť by tuto situaci společnost neřešila a nepožadovala by po odběrateli zálohu z důvodu prodloužení mezibankovních převodů, jak již bylo uvedené.

Vzhledem k vybraným odběratelům, kteří jsou uvedeni v tabulce č. 22 a 23, bylo zjištěno, že kdyby společnost požadovala zálohovou platbu od odběratele E např. ve výši 15 % (spadá do kategorie 1), tak by společnost dostala předem od zákazníka 253 105 Kč. V případě, že by požadovala zálohu od odběratele A (spadá do kategorie 3) a vzhledem k tomu že 83 % zakázek platí až po 30 dnech lhůty splatnosti, požadovala by po něm zálohu např. ve výši 60 % a získala by od něj předem 8.523.964 Kč. Díky zálohám by se společnosti dostalo včasnému pokrytí vynaložených nákladů a rovněž by se eliminovalo vymáhání těchto pohledávek.

3.4 Urychlení inkasa pohledávek

Snížit množství finančních prostředků obsažených v pohledávkách by mohla společnost vyřešit využitím **faktoringu**. Faktoring se rozumí jako předem smluvně sjednaný odkup krátkodobých pohledávek faktoringovou společností a za tuto službu si faktoringová společnost účtuje poplatek za tuto poskytnutou službu. Výhodou faktoringu pro společnost bude např. stabilizace cash-flow na základě uvolnění prostředků z pohledávek a díky tomu se nebude muset zadlužovat podnikatelským úvěrem.

			
• SPOLUÚČAST V %	• 10 %	• 10-15 %	• 10-20 %
• VYPLACENÁ ZÁLOHA Z POHLEDÁVKY	• 90 %	• 85-90 %	• 80-90 %
• SPLATNOST POHLEDÁVEK	• 14-90 dní (max 120)	• 30-120 dní (max 180)	• 30-90 dní
• ROČNÍ OBRAT OD	• 30 mil. Kč	• 10 mil. Kč	• 10 mil. Kč
• FAKTORINGOVÝ POPLATEK	• 0,3-1,5 %	• 0,1-0,8 %	• 0,3-0,5 %
• ÚROK	• 1 měsíční PRIBOR + x % p. a.	• 1 měsíční PRIBOR + x % p. a.	• 1 měsíční PRIBOR + x % p. a.

Obrázek 10 - Srovnání faktoringových společností tuzemského faktoringu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek zmíněných bank)

Obrázek č. 10, je zaměřen na srovnání tří faktoringových společností tuzemského faktoringu. Jsou zde vybrány tři společnosti: Česká spořitelna, Komerční banka a Československá obchodní banka (dále jen „ČSOB“). Všechny tři banky vyplácejí zálohu až do výše 90 % z nominální hodnoty pohledávky. Zdrojem financování jsou pohledávky, které mají obvykle splatnost u České spořitelny od 14 do max. 120 dní, u Komerční banky od 30 do max. 180 dní a u ČSOB od 30 do 90 dní. Kritérium pro faktoringovou službu je mít určitou výši ročního obrátu přes faktoringový účet. U České spořitelny je dosáhnout obrátu od 30 mil. Kč a u zbylých dvou bank je to od 10 mil. Kč. Nejnížší faktoringový poplatek nabízí Komerční banka, který se pohybuje od 0,1 do 0,8 % a nejvyšší nabízí Česká spořitelna, který pohybuje od 0,3 – 1,5 %. Mezi těmito společnostmi stojí ČSOB, která svým zákazníkům nabízí faktoringový poplatek ve výši od 0,3 do 0,5 %. Pokud by Komerční banka nabídla společnosti XYZ, s. r. o. faktoringový poplatek ve výši 0,6 %, tak by společnost mohla spíše uvažovat o společnosti ČSOB, která má výši faktoringového poplatku do 0,5 %. Poskytnuté zálohy za postoupené pohledávky jsou úročeny sazbou na úrovni krátkodobých bankovních úvěrů jako je 1 měsíční PRIBOR (který k únoru 2021 dosahuje výše 0,31 %) plus určitá výše roční úrokové sazby. Žádná z výše uvedených bank nezveřejňuje přesnou výši této roční úrokové sazby.

Pokud by si společnost měla mezi těmito faktoringovými společnostmi vybrat, měla by nejspíše uvažovat o navázání kontraktu s Komerční bankou, která nabízí 85-90 % odkupu pohledávek a faktoringový poplatek je možný od 0,1 %, případně by se mohla rozhodnout pro jakou společnost na základě roční úrokové sazby, kterou banka nabídne.

Modelový příklad na aplikaci faktoringu

Společnost bude fakturovat částku ve výši 150.000 Kč. Doba splatnosti pohledávky je stanovena na 60 dnů. Faktoringový poplatek za faktoringové služby je ve výši 0,35 % a úrok z profinancování dosahuje 2,31 % p. a. (1 měsíční PRIBOR k únoru 2021 + 2 % p. a.). Faktoringová společnost vyplácí zálohové platby ve výši 90 % z nominální hodnoty pohledávky.

- 1. den společnost XYZ, s. r. o. (dodavatel) vystaví fakturu a kopií s dodacím listem zašle faktoringové společnosti.

- 2. den faktoringová společnost propočte výši zálohy a poskytne dodavateli zálohu, která se vypočte: $\frac{150\,000}{100} \times 90 = 135.000 \text{ Kč}$.
- 61. den odběratel zaplatí v plné výši fakturovanou částku ve prospěch faktoringové společnosti ve výši 150.000 Kč. Faktoringová společnost doplatí dodavateli 15.000 Kč a dopočítá faktoringový poplatek $\frac{150\,000}{100} \times 0,35 = 525 \text{ Kč}$ a úrok z profinancování $135\,000 \times \frac{60}{365} = 22\,192 \div 100 \times 2,31 = 513 \text{ Kč}$.

Faktoringová společnost bude dodavateli fakturovat náklady z tuzemského faktoringu tedy ve výši $525 + 513 = 1038 \text{ Kč}$. Celkový náklad za kompletní faktoringové služby, který společnost zaplatí bude ve výši 0,7 % z nominální hodnoty pohledávky (Co je factoring?, 2021).

Společnost by mohla tímto způsobem přijít ke svým peněžním prostředkům ve dřívějším čase a nemusela by tak čekat na zaplacení pohledávky od odběratele a mohla by tyto prostředky využít okamžitě na financování své činnosti.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vybranou obchodní korporaci a její přístup k řízení pohledávek a na základě toho vytvořit nebo navrhnout doporučení, co by mohla společnost zlepšit v oblasti řízení svých pohledávek a jak zamezit většímu počtu pohledávek po lhůtách splatnosti.

V první části byla podrobně popsána problematika týkající se pohledávek. Tato část obsahovala charakteristiku, účtování, vymezení pohledávky z právního a účetního hlediska, jaké existují druhy pohledávek, jakými způsoby lze řídit pohledávky, bylo zde také zmíněno oceňování a opravné položky k pohledávkám. Také byla věnována pozornost zajišťovacím prostředkům a postupům vymáhání pohledávek od odběratelů. Poslední část teoretické části se orientovala na finanční analýzu, popsání finančních ukazatelů jako např. horizontální analýza, vertikální analýza, ukazatele aktivity (tj. obrátkovost pohledávek a závazků) a taktéž ukazatele likvidity. Ke každému ukazateli byla uvedena krátká charakteristika a následně byl popsán vzorec, který byl využit v analytické části práce.

Druhá neboli analytická část práce obsahovala analýzu vybrané obchodní korporace, která byla provedena za pomoci finančních ukazatelů. Autorka se především zaměřila na pohledávky po lhůtě splatnosti. Jelikož si společnost přála zůstat anonymní, nebyly zde uvedeny veškeré informace o společnosti. Byl zde popsán předmět podnikání, vedení účetnictví, jaké má společnost produkty, zákazníky, byla zde popsána organizační struktura a vymezeno odvětvové a velikostní zařazení společnosti. Dále bylo zmíněno, jakým způsobem společnost v současné době prověřuje své potencionální zákazníky a byl podrobně popsán postup vymáhání pohledávek od odběratelů. Obsahem dalšího kroku práce bylo analyzování společnosti za pomoci finančních ukazatelů a na základě výsledků autorka odvodila, jak se společnosti daří a kde má případné nedostatky. Následně byla vytvořena tabulka rozvahy aktiv a pasiv, a byly vybrány určité položky této rozvahy, se kterými se počítala meziroční změna těchto položek v jednotlivých letech. Dále byly vypočítány ukazatele likvidity a aktivity a tyto výsledky byly srovnány s oborovým průměrem. Poslední část této kapitoly se věnovala podrobné analýze veškerých pohledávek, které společnost eviduje, převážně se analýza zaměřovala na pohledávky po lhůtě splatnosti. Bylo uvedeno a graficky znázorněno kolik pohledávek společnost

vlastní před a po lhůtě splatnosti. Poté bylo vybráno pět odběratelů, u kterých byly podrobně analyzovány jejich pohledávky a kolik mají pohledávek po lhůtě splatnosti.

Výsledky z analytické části nastínily, že společnost eviduje 12-16 % pohledávek po lhůtě splatnosti z celkových pohledávek, byly navrženy doporučení, které by měly především zamezit růstu počtu pohledávek a snížit procenta. Prvním návrhem bylo důkladnější prověření potencionálních zákazníků za pomoci bodovacího systému, kde by společnost zkoumala u jednotlivých odběratelů finanční a nefinanční faktory. Každý tento faktor má svou bodovací tabulku, ze které by odběratel mohl získat určité bodové ohodnocení, které by se následně přeneslo do tabulky se všemi faktory a vynásobilo výsledek váhou, která je stanovena pro konkrétní faktor a podle toho kolik by za všechny faktory odběratel dostal bodů, tak by byl přiřazen do skupiny bonity a byla by mu přidělena doba splatnosti pohledávek. Druhý návrh se orientoval na problematiku stávajících zákazníků, kterým by se bonita zkoumala za pomoci odlišných faktorů. Společnost již používá některé zajišťovací instrumenty, avšak byly navrženy další, které by společnosti mohly zajistit dřívejší zaplacení faktur. Společnost by si stanovila smluvní pokutu, u které by však musela dávat pozor v jaké výši si ji stanovuje a jestli není výše v rozporu s dobrými mravy a dále by mohla požadovat od zákazníků smluvní zálohu. Byly navrženy dva způsoby, a to požadování zálohy u nových zákazníků, se kterými zatím nemá společnost žádné zkušenosti a u nichž by zálohu vyžadovala zaplatit na základě bonitní skupiny a poté u stávajících zákazníků by byla požadována na základě předchozí platební morálky. K urychlení inkasa pohledávek by mohla využít služby faktoringu od některé ze zmíněných vybraných společností a nemusela by tak čekat na zaplacení pohledávek od odběratelů. Tento způsob by mohl být především užíván u odběratelů, u kterých má společnost vysoké tržby a musí čekat na vysoké platby. V případě, že by navržené postupy a doporučení nepomohly a i přesto, by někteří odběratelé neuhrazovali své pohledávky ve stanovené lhůtě splatnosti, byl navržen pozměněný postup k vymáhání těchto pohledávek.

Všechny návrhy obsažené v návrhové části bakalářské práce by měly vést ke zlepšení situace řízení pohledávek ve společnosti XYZ, s. r. o. Především by měly společnosti pomoci s eliminací růstu nezaplacených pohledávek po lhůtě splatnosti a tím, by se společnosti uvolnily peněžní prostředky, které jsou v nich vázané a mohla by je využít efektivněji na jiných místech k rozvoji společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTOŠ, Vojtěch, 2020. *Finanční analýza (přednáška): Analýza poměrových ukazatelů*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2003. *Pohledávky - vzory smluv a podání*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 80-247-0581-8.

Co je akceptační úvěr?, 2021. *MONETA Money Bank, a. s.* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/akceptacni-uver>

Co je factoring?, 2021. *Factoring České spořitelny* [online]. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/>

Co je faktoring, 2021. *Peníze.cz* [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/15636-co-je-factoring>

KESELY, Andrej, 2018. CZ-NACE kódy. CZ - NACE [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

Diskontování faktur, 2021. *Česká bankovní asociace* [online]. [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/diskontovani-faktur>

DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL, 2011. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.

ESO9 informační systémy, 2013. *ESO9 - podnikový informační systém pro výrobní i obchodní společnosti* [online]. [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <http://www.eso9.cz/>

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-449-2.

CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ, et al., 2020. *Abeceda účetnictví pro podnikatele 2020*. 17. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-250-2.

JADVIŠČÁK, Daniel, 2011. Ukazatele likvidity. *Finanční analýza* [online]. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/>

JANÍČKOVÁ, Nikola, 2020. *Finanční analýza (cvičení): Ukazatele likvidity*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance* [online]. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck [cit. 2020-11-29]. ISBN 978-80-7179-903-0. Dostupné z: <https://ndk.cz/>

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2005. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady* [online]. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. [cit. 2020-11-24]. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOVANICOVÁ, Dana, 2012. *Abeceda účetních znalostí pro každého* [online]. 20. aktualizované vydání. Praha: Trizonia [cit. 2020-11-22]. ISBN 978-80-7273-169-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/>

LORENC, Miroslav, 2013. Závěrečné práce - metodika. *Lorenc.info* [online]. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>

MÁČE, Miroslav, 2006. *Platební styk - klasický a elektronický*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 80-247-125-5.

Maximální výše smluvní pokuty a smluvního úroku z prodlení, 2019. *Advokáti online, s. r. o.* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://advokationline.eu/maximalni-vyse-smluvni-pokuty-a-smluvniho-uroku-z-prodleni/>

MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL, 2009. *Manažerské finance*. 1. vydání. Institut certifikace účetních, a. s. ISBN 978-80-86716-62-6.

PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER, 2011. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi*. 2. vydání. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7263-678-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s.. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

RYNEŠ, Petr, 2020. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka*. 20. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-254-0.

Řízení pohledávek ve firmách, 2014. *Portál pohoda* [online]. [cit. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/rizeni-pohledavek-ve-firmach/>

SKÁLOVÁ, Jana, 2019. *Podvojně účetnictví 2019*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-2249-3.

Smluvní pokuta, 2020. *Pure legal advokátní kancelář* [online]. [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://purelegal.cz/smluvni-pokuta/>

ŠANTRŮČEK, Jaroslav, 2005. *Pohledávky, jejich cese a hodnota* [online]. 2. ktualizované vydání. Praha: Oeconomica [cit. 2020-11-22]. ISBN 80-245-0873-7. Dostupné z: <https://ndk.cz/>

VAIGERT, Dalibor, Tomáš PHILIPPI, et al., 2006. *Pohledávky - právní příručka věřitele*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 80-251-0881-3.

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online], 2015. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.

Zajištění a utvrzení dluhu: Smluvní záloha, 2021. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/zajisteni-a-utvrzeni-dluhu-ppbi/6/>

Sbírka zákonů ČR, 2021. *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Provozní cyklus oběžných aktiv	14
Obrázek 2 – Provozní cyklus oběžných aktiv	14
Obrázek 3 - Cyklus pohledávek	19
Obrázek 4 - Schéma faktoringu	25
Obrázek 5 - Postup vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti	37
Obrázek 6 – Organizační struktura společnosti	45
Obrázek 7 - Systém k řízení vymáhání pohledávek	48
Obrázek 8 - Zařazení zákazníka do skupiny bonity	74
Obrázek 9 - Stanovení smluvní zálohy	85
Obrázek 10 - Srovnání faktoringových společností tuzemského faktoringu	86

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 - Příklad vzniku a úhrady pohledávky při prodeji zboží.....	16
Tabulka 2 - Příklad na poskytnutí zálohy za materiál	18
Tabulka 3 – Příklad na účtování o dohadných účtech aktivních	18
Tabulka 4 - Rozdělení zákazníků do skupin dle bonity	22
Tabulka 5 - Příklad na účtování kurzových rozdílů – kurzová ztráta	28
Tabulka 6 - Příklad na účtování kurzových rozdílů - kurzový zisk	28
Tabulka 7 - Horizontální analýza aktiv	51
Tabulka 8 - Horizontální analýza pasiv	53
Tabulka 9 – Ukazatele likvidity	54
Tabulka 10 – Doba a rychlost obratu pohledávek	55
Tabulka 11 - Doba a rychlost obratu závazků	56
Tabulka 12 - Struktura pohledávek a jejich procentuální zastoupení v letech	58
Tabulka 13 – Rozdělení pohledávek z obchodních vztahů.....	59
Tabulka 14 - Rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti v letech	60
Tabulka 15 - Rozdělení pohledávek odběratelů v roce 2017.....	63
Tabulka 16 – Rozdělení pohledávek odběratelů v roce 2018	64
Tabulka 17 - Rozdělení pohledávek odběratelů v roce 2019.....	65
Tabulka 18 - Bodovací systém hodnocení potencionálních zákazníků	69
Tabulka 19 - Bodovací systém hodnocení běžné likvidity	70
Tabulka 20 - Rozdělení zákazníků do skupin dle bonity	72
Tabulka 21 - Bodovací systém hodnocení bonity stávajících zákazníků	73
Tabulka 22 - Hodnocení faktoru tržeb	75
Tabulka 23 - Hodnocení faktorů doby placení před a po lhůtě splatnosti	76
Tabulka 24 - Vyhodnocení bonity stávajících zákazníků	78
Tabulka 25 – Navržený model pro postup vymáhání pohledávek.....	80
Tabulka 26 - Způsob stanovení procenta zálohy u nových zákazníků	84

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 - Horizontální změna pohledávek.....	52
Graf 2 - Doba obratu pohledávek a závazků.....	57
Graf 3 - Splatnost pohledávek v jednotlivých letech.....	59
Graf 4 - Rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti k 31.12.2017.....	61
Graf 5 - Rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti k 31.12.2018.....	61
Graf 6 – Rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti k 31.12.2019	62
Graf 7 - Pohledávky po splatnosti v roce 2017.....	63
Graf 8 - Pohledávky po splatnosti v roce 2018.....	64
Graf 9 - Pohledávky po splatnosti v roce 2019.....	66

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

s. r. o.	společnost s ručením omezeným
mil.	milion
např.	například
atd.	a tak dále
tj.	to je
aj.	a jiné
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
resp.	respektive
p. a.	roční úroková míra
ČR	Česká republika
Sb.	sbírka zákonů
s.	strana
písm.	písmeno
odst.	odstavec
max.	maximálně
ČSOB	Československá obchodní banka
OZ	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
ZoR	Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách
ZoDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů
ZoÚ	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví